

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
UNIR - CAMPUS DE CACOAL
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

ANDRÉ VITOR CARDOSO DOS SANTOS

O PODER DE NEGOCIAÇÃO DO SETOR DE COMPRAS DO
SUPERMERCADO CENTRAL DE ROLIM DE MOURA-RO

Trabalho de Conclusão de Curso
Artigo

Cacoal

2008

ANDRÉ VITOR CARDOSO DOS SANTOS

**O PODER DE NEGOCIAÇÃO DO SETOR DE COMPRAS DO
SUPERMERCADO CENTRAL DE ROLIM DE MOURA-RO**

Artigo apresentado à Fundação
Universidade Federal de Rondônia,
Campus de Cacoal, como requisito parcial
para obtenção do Título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Geraldo Luiz F. da Silva.

Cacoal

2008

**O PODER DE NEGOCIAÇÃO DO SETOR DE COMPRAS DO
SUPERMERCADO CENTRAL DE ROLIM DE MOURA-RO**

Por

ANDRÉ VITOR CARDOSO DOS SANTOS

Artigo apresentado à Fundação
Universidade Federal de Rondônia, Curso
de Administração, para obtenção do grau
de Bacharel em Administração, mediante
a Banca Examinadora, formada por:

Presidente

Profº Ms. Geraldo Luiz F. da Silva – Orientador/UNIR

Membro

Profº Esp. Cleberson Eller Loose - UNIR

Membro

Profº Esp. Clodoaldo de Oliveira Freitas - UNIR

Cacoal

2008

DEDICATÓRIA

Dedico este artigo a minha família, meu pai, minha mãe, meu irmão que está no céu e a todos que me ajudaram de alguma forma em mais essa conquista na minha vida.

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a DEUS por me conceder a vida e por tudo o que ele me fez e fará ainda por mim.

A meus pais por me incentivar e dar o apoio necessário para conseguir mais essa conquista na minha vida.

Ao professor orientador Geraldo Luiz por ter me auxiliado no decorrer deste artigo.

Aos demais professores e funcionários da UNIR Campus de Cacoal que me auxiliaram de alguma forma nessa conquista.

Aos colegas de turma por sempre me ajudar nos momentos que precisei, seja na faculdade ou fora dela.

Agradeço também a todos os meus amigos que acreditaram em mim, me ajudando, me apoiando, dando incentivos, agradeço por tudo.

O PODER DE NEGOCIAÇÃO DO SETOR DE COMPRAS DO SUPERMERCADO CENTRAL DE ROLIM DE MOURA-RO

André Vitor Cardoso dos Santos¹

RESUMO

A concorrência entre as empresas está cada vez mais acirrada, supermercados tendem a buscar alternativas para atrair clientes, para isso, tem-se buscado a diminuição dos custos de compras para vender a preços menores que a concorrência. Assim, por meio do método dedutivo, verificou-se nesse artigo de pesquisas bibliográficas e pesquisa de campo, através de questionário a importância do poder de negociação do setor de compra do Supermercado Central de Rolim de Moura – RO, aplicabilidade da negociação, tipo de negociação utilizado e o percentual mensal de redução dos custos. Constata-se que a empresa utiliza-se de negociação em suas compras e sabe aproveitar o seu poder de compra para barganhar descontos, sendo o tipo de negociação vantagem/vantagem ou ganha/ganha vista como produto final da negociação.

Palavras-chave: Negociação. Compra. Poder de negociação

INTRODUÇÃO

Este trabalho de pesquisa foi realizado no Supermercado Central, localizado em Rolim de Moura – RO. A empresa é nova e trabalha no ramo em que se repor o estoque no tempo oportuno e em quantidade adequada é de suma importância.

O supermercado é ativo há quase dois anos, busca espaço no mercado, criando métodos e estratégias para atrair os clientes para comprar em sua empresa.

É feita sucessivas campanhas promocionais, como redução dos preços dos produtos, sorteios de brindes, marketing na cidade e região. Essas campanhas atraem os clientes para o estabelecimento, um dos principais fatores para a conquista de clientes é os preços de seus produtos.

Para ter preços competitivos o Supermercado Central tem um Setor de Compras e conta com um Gerente da área para mediar a compra de produtos, ele é encarregado e verifica a falta de produtos e sua respectiva compra, negociando com fornecedores de Rondônia e de outros Estados.

A empresa através dessas negociações junto aos seus fornecedores busca barganhar descontos em suas compras e, assim, ter preços atrativos para seus clientes de Rolim de Moura e Região.

¹ Graduando em Administração pela Universidade Federal de Rondônia/Campus Cacoal – UNIR sob a orientação do professor Ms. Geraldo Luiz F. da Silva.

Por existir uma grande diferença do poder de negociação de uma empresa que possui um setor de compras de grandes lotes de produtos em contrapartida com uma de menor porte, na hora de barganha de descontos o Supermercado tem vantagens.

Essa capacidade de compras afeta muito a negociação entre empresa e fornecedor, pelo fato de realizar compras de grandes lotes a empresa consegue ter poder de negociação amplo. A empresa que investe no profissional capacitado com poder de negociação viabiliza a venda de seus produtos a preços competitivos.

A empresa possui um significativo poder de negociação, desta forma, pode barganhar melhor com seus fornecedores, conseguindo descontos que trará vantagens no ato da venda, pois tendo custos menores na aquisição de seus produtos pode vendê-los a preços menores.

Com base em leituras e pesquisas realizadas, responde-se a seguinte questão: Qual a importância do poder de negociação do setor de compras do Supermercado Central de Rolim de Moura - RO?

O trabalho em pauta objetiva demonstrar a importância do poder de negociação do setor de compras de produtos do Supermercado Central, localizado no município de Rolim de Moura – RO bem como verificar a aplicabilidade da negociação do setor citado na empresa em estudo. Ainda nesta perspectiva pretende-se identificar os vários tipos de negociação utilizados pelo Setor de Compra, o percentual mensal de redução dos custos dos produtos que a empresa obtém através de seu poder de negociação.

O enfoque a ser abordado na empresa pesquisada é o de identificar o tipo de negociação que as empresas usam para comprar seus produtos e quais outros tipos que poderiam ser utilizados para melhorar a negociação na compra de novos produtos.

Este estudo foi realizado em um supermercado de grande capacidade de compra. O supermercado escolhido para a pesquisa está localizado no município de Rolim de Moura – RO.

A pesquisa para levantamento de informações realizou-se no período que compreende o mês de Janeiro do ano de 2008 até meados de maio do respectivo ano.

O presente artigo foi desenvolvido em duas etapas, sendo que a primeira etapa por meio de pesquisas bibliográficas, para tal far-se-á uso de livros de autores

consagrados sobre negociação bem como alguns artigos e pesquisas feitas pela rede mundial de computadores (internet). Na segunda etapa foi desenvolvida uma pesquisa de campo no Supermercado Central no município de Rolim de Moura - RO. Ainda nessa etapa verificou-se os conceitos teóricos pesquisados na primeira etapa do trabalho.

Os métodos utilizados foi o método de abordagem científica o dedutivo, partindo de exemplos e situações gerais para o particular.

Com relação às técnicas de pesquisa, foi elaborado questionário para ser preenchido.

A execução da pesquisa foi efetuada a fim de verificar o poder de negociação de compra de seus produtos, foi realizado um questionário específico sobre métodos e utilização de negociação, onde fez-se abordagens ao responsável pelas compras dos produtos da empresa.

1 DESENVOLVIMENTO

1.1 Negociação

1.1.1 – Conceito

O termo negociar está intimamente ligado à atividade humana, pode-se afirmar que o ato de negociar está presente até mesmo quando tomamos uma decisão, isto porque antes de tomarmos uma decisão avaliamos nossas próprias condições. Assim, negociamos com nossos valores, com nossas prioridades, com nossas convicções e acabamos por escolher qual a melhor alternativa, plano, proposta, caminho que devemos proceder para se alcançar um determinado objetivo.

Pollan & Levine (apud MARTINELLI, 2002, p. 11) afirmam que “a negociação é, depois de ler e escrever, a habilidade mais importante das necessárias para se tornar bem-sucedido pessoalmente, financeiramente e nos negócios”.

Negociar no século XXI virou um ato de necessidade tanto para as organizações, para nações e até para uma simples pessoa. Decidir algo sem antes negociar a melhor proposta de venda de uma determinada matéria prima, buscar o

melhor acordo entre nações como a Rodada de Doha em que se busca negociar a diminuição das barreiras comerciais no mundo, pechinchar com o vendedor antes de comprar aquele item pessoal ou até quando ainda somos bebê já negociamos, como afirma Robinson (apud MARTINELLI, 2002, p. 10) “[...] se negocia desde o dia em que nasce, ao chorar, e que, se não é atendido, chora-se mais, até conseguir chamar atenção e ser atendido”.

De acordo com a afirmação de Robinson, desde o nosso nascimento, mesmo sem termos noções do que significa negociar já negociamos por instinto para conseguir algo que precisamos.

Do mesmo modo são as empresas que tem inúmeros objetivos para atingir, só que para isso precisa descobrir os melhores meios para conseguir atingi-los e no decorrer desse processo a negociação torna-se imprescindível para qualquer administrador de empresas. Negocia-se em todos os departamentos da empresa, não é somente o administrador que tem que saber negociar, mas os gerentes departamentais, em suma, todos os funcionários tem que ter um pouco de conhecimento de negociação. Sendo que para alguns funcionários a negociação é um fator chave para a posição que ocupa. Pode-se notar isso na seguinte afirmação:

A negociação é uma necessidade crucial, pois do resultado de uma negociação estabelece-se o efeito no futuro de uma instituição. Mesmo aqueles que aparentemente não precisam de perícia em negociação devem conviver cotidianamente com conflitos no local de trabalho, como demandas salariais, solicitações de promoção e questões sindicais. Existem obviamente profissionais que atuam em compras, vendas e outros ramos em que a negociação é fator preponderante em suas respectivas posições. (ANDRADE, ALYRIO e MACEDO.2007, p. 55).

Assim na empresa todos devem ter o mínimo de conhecimento sobre negociação e tem aqueles que precisam se aprofundarem no assunto para conseguir melhores resultados para a empresa, como profissionais que atuam em compras e vendas citados por Andrade, Alyrio e Macedo (2007, p. 55).

Foi visto como usamos a negociação no dia-a-dia de nossas vidas e na empresa, agora veremos algumas definições de alguns autores sobre negociar e negociação:

De acordo, Mello (2005, p. 33):

Negociar é uma questão de estratégia que você deve adotar em função de seus objetivos, dos objetivos do outro, do estilo do outro negociador, da

relação de confiança, da situação do mercado e da ética pessoal do outro negociador.

Mello buscou ressaltar a importância da estratégia no processo de negociação, em que temos que adotar uma determinada postura em uma negociação dependendo do estilo da outra pessoa que se esta negociando.

Negociação é o processo de buscar a aceitação de idéias, propósitos ou interesses, visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação consciente de que foram ouvidas, tiveram oportunidades de apresentar toda a argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais. (ANDRADE, ALYRIO e MACEDO.2007, p. 04)

Nesta definição os autores lembram que a negociação envolve interesses de diversas pessoas e que as idéias propostas devem ser ouvidas, aceitas e de modo que ao se chegar ao entendimento sobre um determinado assunto, compra, venda, o resultado seja o melhor para ambos os lados.

Desta maneira, a negociação nada mais é que a comunicação entre duas ou mais pessoas que buscam um determinado objetivo e que esse objetivo seja alcançado no final do processo, de modo, que as partes envolvidas fiquem satisfeitas com o resultado da negociação.

1.2 Etapas de Negociação

Existem três etapas de negociação de acordo com Andrade, Alyrio e Macedo (2007, p. 05 e 06):

1. O primeiro passo é entender que as negociações podem ser relativas a aspectos estratégicos, táticos ou operacionais.
2. O segundo passo é compreender que toda negociação é um processo, em que o negociador se prepara antes do encontro com a outra parte interessada e, depois de selado o acordo, haverá a implementação das decisões.
3. O terceiro passo é a pós-negociação.

O primeiro passo consiste em saber definir que as negociações podem ter vários aspectos na empresa, sendo que as negociações estratégicas tem um risco maior em caso de erros comparado com as negociações táticas e operacionais que podem ser mudadas, alteradas para corrigir possíveis erros e de fácil assimilação pela empresa. Já as de níveis estratégicos tem que ser muito bem discutidas e

concluídas da melhor maneira possível para atingir êxito, caso contrário, falhas e erros neste nível podem acarretar até a falência de uma empresa.

O segundo passo consiste numa preparação do negociador, ele tem que buscar informações, levantando o histórico da outra parte para saber o que se deve ou não fazer no decorrer da negociação. Deve existir várias alternativas possíveis para a negociação, pois em caso de uma fracassar, ter outra para propor, ter um leque de opções para se ter uma negociação bem sucedida. Após o decorrer das negociações e ao concluir o acordo, segue-se para a implementação das decisões que é o terceiro passo.

No terceiro passo é onde se dá a pós-negociação, aí os acordos e decisões acertadas no segundo passo serão executados ou implantados. Esse passo parece ser de pouca relevância, mas, aqui é aonde vai se concretizar as negociações, pois não adianta nada chegar há um acordo favorável para um negociador e depois não ter condições de proceder com o estabelecido. Muitos negócios não são concretizados devido acordos que um negociador aceita sem ter a real convicção que poderá cumprir com o que prometeu. Então para obter uma boa negociação o negociador não basta apenas chegar num acordo proveitoso, mas também, cumprir esse acordo para que as partes possam realizar diversas negociações futuras.

1.3 Tipos de negociação

Existem quatro tipos de negociação que se observa, esses tipos que definem o grau da negociação de ambas as partes, sendo que um negociador pode ter-se realizado com mais êxito do que o outro. Os quatro tipos de negociação são descritos a seguir, Ervilha (2004, p. 30).

1.3.1 Vantagem/Vantagem ou Ganha/Ganha

Nesse tipo de negociação acontece o que deveria acontecer na maioria das negociações, onde ambos os negociadores conseguem de uma maneira sair com vantagem. Sendo que essa vantagem pode ter sido maior para um, que conseguiu sair-se melhor do que o outro que mesmo saindo com vantagem, mas, em menor proporção.

1.3.2 Vantagem/Desvantagem ou Ganha/Perde

Aqui no desenrolar da negociação onde um negociador conseguiu ter vantagem sobre o outro, provavelmente ele tinha melhores argumentos, estava bem informado sobre como era a postura do outro negociador. Assim, no final do processo o negociador mais preparado conseguiu ter um resultado positivo para ele e sua empresa, enquanto o outro teve de amargar, pois estava em desvantagem.

1.3.3 Desvantagem/Vantagem ou Perde/Ganha

Nesse outro tipo de negociação é o contrário da última, onde quem outrora tinha conseguido uma vantagem, passou a ser o negociador na desvantagem e o outro que tinha ficado na desvantagem conseguiu desta vez sair na vantagem. Nitidamente aqui é o mesmo do item 1.3.2, porém com leitura das partes envolvidas feita no inverso.

1.3.4 Desvantagem/Desvantagem ou Perde/Perde

Esse é o pior tipo de negociação existente, onde os negociadores não conseguem chegar a um acordo satisfatório para ambos e resolvem partir para o lado de que, se eu não vou sair com o que eu quero o outro também não. Assim, nesse conflito, ninguém ganha. Mesmo com o conflito ambos precisa um do outro e mesmo sabendo que estão perdendo tem que fechar o acordo.

1.4 Ética na Negociação

De acordo com Andrade, Alyrio e Macedo (2007, p. 09):

Ética é a ciência dos costumes ou dos atos humanos, e seu objetivo é a moralidade, entendendo-se por moralidade a caracterização desses mesmos atos como bem ou mal. O dever, em geral, é o objeto da ética.

As negociações estão se tornando algo sem princípios, muitos negociadores tentam se aproveitar através de mentiras, blefes e outras artimanhas para forçar a outra parte a limitar-se aos seus interesses, assim não se torna uma negociação em que se busca o melhor para as duas partes. Deste modo muitos negociadores estão

deixando de lado a moral e os bons costumes para praticar atos que não são corretos.

Segundo Mello (2005, p. 28):

A ética como exercício da razão surgiu no mundo há 25 séculos com a finalidade de dirimir dúvidas entre comportamentos certos e ações erradas na busca de uma forma que permitisse ao ser humano viver em sociedade, respeitando e sendo respeitado.

O termo ética já existe há muitos séculos, para fins de estipular os comportamentos considerados certos e errados de um indivíduo e que ambos se respeitem para uma melhor convivência futura. Assim, os negociadores têm que se respeitar e tratar a negociação voltada a uma ética saudável, sem artimanhas e mentiras para ser bem sucedida entre ambos as partes, desta forma tende a ser mais duradoura, podendo os mesmos negociar muitas outras vezes, trazendo benefícios mútuos para cada um.

1.5 O poder na Negociação

De acordo com Ervilha (2004, p. 47).

Toda negociação é lastreada em três variáveis básicas: informação, tempo e poder. Se, durante uma negociação, você dispõe de informação, então tem poder. Se o tempo está a seu favor, então tem poder. A autoridade ou a influência sobre o objeto da negociação também lhe dão poder. Saber utilizar esses ingredientes pode fazer a diferença durante uma negociação e determinar aquela parte que defenderá melhor suas vantagens.

Sendo assim na negociação é de suma importância o uso das variáveis: informação, tempo e poder, pois sendo que a sabia utilização das mesmas, gera inúmeras vantagens no decorrer de uma negociação.

Martinelli (2002, p. 4) também diz:

Qualquer que seja o objetivo da negociação, sua importância e oportunidade, haverá três variáveis básicas que condicionam este processo: PODER, TEMPO e INFORMAÇÃO.

Um dos fatores de fundamental importância no processo é aquele que se refere ao uso do poder.

O negociador que melhor compreender o uso delas e conseguir usá-las ao seu favor vai deter de mecanismos que o auxiliarão a se sobrepôr ao outro negociador. Esse conhecimento que propicia um negociador se sobressair sobre o

outro é o poder, que permite negociar de um modo à influenciar a outra parte para conseguir seus objetivos.

Segundo Mello (2005, p. 40):

Entende-se como poder a capacidade de fazer com que as coisas sejam realizadas e de exercer controle sobre os acontecimentos, sobre pessoas, situações e sobre si próprio. Em uma negociação competitiva, é desejável trabalhar no sentido de aumentar o próprio poder e reduzir o poder do outro negociador. O poder permite-lhe influenciar as pessoas e alcançar seus objetivos. Todos nós temos muito poder — é uma questão de crença pessoal. Os negociadores que acreditam possuir poder transmitem essa crença aos outros e obtêm acordos muito melhores do que os que acreditam não ter poder.

A capacidade de possuir ou deter poder depende de negociador para negociador, uns tem poder, mas não o usam, outros não, mas sabem se colocar de maneira a possuírem o poder numa negociação. Como Mello (2005) relatou, “[...] poder — é uma questão de crença pessoal [...]”, não basta você ter o poder se não sabe utilizá-lo a seu favor no decorrer da negociação. Por isso, que muitos negociadores pecam em não se aproveitarem da vantagem que possuem sobre a outra parte, pois, não basta ter o poder, tem que acreditar que tem ele e mostrar para o outro negociador que você possui esse poder e assim conseguir ter vantagens na negociação.

Mello (2005, p. 40 e 41) relata que:

O poder não é bom ou ruim, moral ou imoral, ético ou antiético. Ele é neutro. O poder é visto muitas vezes com conotações negativas, mas isso não tem sentido. O que acontece é que as pessoas muitas vezes vêem somente o lado negativo do poder: o poder é como uma faca; pode ser usada para preparar uma refeição (um bom uso) ou para ameaçar (ou ferir) outra pessoa (um mau uso). O poder nunca é aquele que você realmente possui, mas o que o outro pensa que você tem.

Muitos negociadores podem pensar que o uso do poder não é ético, mas como afirma Mello ele não é bom ou ruim, moral ou imoral, ético ou antiético, que o mesmo é neutro. Assim o poder é uma ferramenta que pode ser usada para você conseguir benefícios com ele, mas não necessariamente usar ele para prejudicar o outro negociante, conseguir vantagens pra você não é exatamente tirar as do outro, tem que saber ter um consenso sobre a maneira de utilizar o poder.

Do mesmo modo que um negociador pode ter poder o outro também, ou mesmo incitar a crer que ele tenha poder.

Mello (2005, p. 42 e 43) diz:

O outro negociador também pode usar poder sem que ele tenha uma origem: se ele blefa e você acredita e dá-lhe concessões, você deu a ele um poder que ele não tem.

Não defendemos blefes em negociação, mesmo quando utilizamos a estratégia competitiva, mas o negociador deve estar preparado para não ceder baseado em fontes de poder inexistentes.

Assim ao negociarmos temos que estar atentos e saber discernir quando o outro negociador esta tentando aplicar um blefe, tentando induzir que ele possui um poder que na verdade ele não tem. Esses blefes são usados constantemente no decorrer de uma negociação por um lado ou pelo outro.

Isso não significa que o poder não é pra ser usado, quem realmente tem poder pode usá-lo para conseguir concessões para o seu lado, lembrando que o poder não é ético e nem antiético, mas neutro. O uso do poder propicia benefícios para a parte que o manuseia sabiamente, mas lembrando que esse uso tem que ser algo real e não através de blefes.

Esses blefes são a mesma coisa que mentir descaradamente com o outro negociador, levando ele a uma situação difícil na negociação, isso se ele cair no blefe, pois existe os negociadores que não caem tão facilmente nesse tipo de artimanha criada para se dar bem. Ai o blefe ou mentira é considerado antiético e quando a outra parte descobre que foi enganado jamais vai querer fazer negócios que utiliza-se desses métodos para se dar bem. Por isso temos que saber usar o poder para conseguirmos concessões, mas de maneira justa e assim criará um bom relacionamento entre as partes e sempre poderão realizar negócios juntos.

1.6 COMPRAS

Para Baily *et al* (2000, p. 21):

Uma visão simplista da atividade de compras é o mero ato de comprar, em essência, consiste em encontrar um fornecedor que esteja disposto a trocar os bens ou serviços exigidos por determinada soma em dinheiro. Essa percepção de compras tornou-se conhecida como visão “transacional” e está baseada na idéia de que o ato de comprar diz respeito a simples trocas, com comprador e vendedor interagindo entre si a curta distância.

Essa idéia simplista sobre a atividade de compras nada mais é que troca de produtos por dinheiro, consistindo na interação do vendedor com o comprador. As

compras estão correlativamente ligadas ao sucesso nas vendas de uma empresa, segundo Baily *et al* (2000, p. 31) “Objetivo de compras é: comprar a quantidade de material correta, no tempo certo, na quantidade exata, da fonte certa, ao preço adequado”.

Como Baily *et al* menciona, temos que analisar o que, quando, quanto, de quem, a que preço comprar, para realizarmos uma boa compra. Não adianta só comprar, tem que saber analisar as tendências do mercado e assimilar a compra a compra do produto certo, assim, conseqüentemente vende-lo.

1.6.1 Comprar Bem

Segundo Grazziotin (2006, p. 24):

Comparamos para vender, mas precisamos estar atentos, porque no ato da compra já se inicia a venda. Comprar bem já é a metade da venda. Quando assinamos o pedido já estamos definindo a metade do lucro.

Uma compra bem sucedida por uma empresa, influência na hora de vender, quando comparamos de maneira correta, adquirindo os melhores produtos aos melhores preços, conseguimos vende-los a preços atrativos. Esses preços influenciam o cliente na hora de escolher a melhor empresa para a compra e assim ficar satisfeito com o que comprou, pois, cliente satisfeito significa que voltara para comprar mais em outra oportunidade. Assim, a empresa consegue ter retorno do seu investimento, com esse retorno, a empresa buscará empenhar-se na hora da compra.

Agora para as empresas que não conseguem comprar de maneira correta, Grazziotin (2006, p. 24) diz “Quem compra mal não terá ganhos. O lucro está na compra; a venda é uma decorrência de uma boa compra”. Por isso as empresas que outrora não se preocupavam com as suas compras, têm que repensar os seus conceitos, pois uma boa compra significa uma boa venda.

1.6.2 Negociação em Compras

Baily *et al* (2000, p. 239) relata que:

Há muitas tentativas de definir negociação, por exemplo “conversar com outras pessoas para chegar a um compromisso ou acordo” (Oxford

Encyclopedic English Dictionary); ou “ processo pelo qual buscamos condições de obter o que desejamos de alguém que deseja algo de nós” (Kennedy et al. Managing negotiations, 1980).

A negociação em compras compreende o ato realizado entre o comprador de uma empresa e seus fornecedores na aquisição de mercadorias, essa negociação engloba fatores como, qual produto comprar, a sua quantidade, o valor pago, entre outros. Assim para comprar, as empresas precisam negociar com seus fornecedores para conseguir vantagens.

1.6.3 O poder de Negociação em Compras

Quanto maior o poder de uma empresa melhor será negociar com seus fornecedores, para Ervilha (2004, p. 08) “negociar é obter a mercadoria, o produto ou serviço com o menor preço e a qualidade do mais caro, na melhor condição”.

Algumas empresas detêm um poder de negociação maior que outras, devido vários fatores, como aquisição de mercadorias, que podem propiciar algumas concessões perante seus fornecedores. Quanto maior a quantidade de mercadorias que uma empresa pretende adquirir com seus fornecedores, maior o poder de negociação e vice-versa.

Para Porter (2004, p. 117) “Compradores de volumes pequenos terão menor poder para demandar concessões de preço, absorção do custo de fretes e outras considerações especiais”.

Para as empresas de baixo índice de compra, vão ter que buscar alternativas, soluções competitivas com as demais que conseguem barganhar numa negociação suas mercadorias.

1.6.4 Comprador

O comprador é a pessoa que realiza as compras da empresa, através dele uma empresa pode ter grandes ganhos ou perdas, por isso uma empresa tem que escolher a melhor pessoa possível para ocupar essa posição.

O comprador fica impossibilitado de assumir negociações se não tiver um aspecto importante na empresa, com desenvolvimento estratégico na tomada de decisões, assim Barnes e McTavish (apud Baily *et al*, 2000, p. 103) criou uma matriz de três estágios de sofisticação do comprador (veja figura 1) para ajudar a identificar

que estágio de desenvolvimento a função compras de uma organização havia atingido.

Critérios	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Níveis de sofisticação	Processo informal de compras dominado pelo preço, o comprador age como fazedor de pedidos.	Processo de compras mais avançado, o preço e outros fatores são considerados, o comprador desfruta de maior poder de escolha.	Processo avançado de compras, os aspectos estratégicos das compras são considerados, o comprador tem pleno poder de decisão.
Estágio da função compras			
Reconhecimento e análise das necessidades	O comprador recebe requisições da diretoria e faz os pedidos.	O comprador participa da fase de especificação e desfruta de algum poder de escolha.	O comprador participa plenamente do processo de compras e integra a equipe de diretores para a tomada de decisão sobre aquisições.
Busca de fornecedores	O comprador recebe passivamente os catálogos dos fornecedores.	O comprador inicia algum contato com os fornecedores e recebe dados sobre as aquisições.	O comprador inicia comunicações nos dois sentidos com os fornecedores.
Avaliação e seleção de fornecedores	O comprador adquire o que está especificado ao menor preço.	O comprador está preocupado com fatores não-preço. Está envolvido com o custo total para a empresa, não apenas com o preço.	O comprador está preocupado com a importância estratégica da aquisição para a empresa
Feedback do desempenho	Não há envolvimento do comprador; avaliação é feita pelos departamentos usuários.	Alguma participação na análise de feedback.	O comprador está plenamente envolvido na atividade de avaliação.

Figura 1 - Matriz de sofisticação do comprador.

Fonte: Barnes e McTavish, (1983).

Quando o comprador tem mais liberdade para realizar as compras, ele passa a ser uma parte importante na estratégia de qualquer empresa, podendo contribuir para uma redução considerável nos custos na hora da compra.

1.7 Compras como Diferencial Estratégico

De acordo com Baily *et al* (2000, p. 239):

Antes de examinarmos o papel da estratégia de compras, precisamos, primeiro, explicar o que significa "estratégia". Em termos muito simples, a estratégia é um meio de realizar metas a longo prazo. A Harvard Business School define estratégia como: O padrão de objetivos, propósitos e metas

declarados de determinada forma para definir o negócio em que a organização está ou deve estar, e como ela é ou deve ser.

Nessa visão estratégica esta ligada ao o que a empresa pretende fazer, o rumo que pretende tomar a longo prazo, as metas que se pretende alcançar e os planos de trabalho para se chegar ao objetivo final. Qualquer empresa no século XXI tem alguma estratégia atrelada a seu negócio, pelo simples fato de desenvolver ações para que no período de um ou mais anos a empresa consiga crescer e aumentar participação de mercado, já consiste uma estratégia.

As compras que estão se tornando uma ferramenta para as empresas, devido a sua importância na hora de fixar preços de venda, é um fator que pode diferir de empresa para empresa no grau de importância que se é dado.

Por haver essa diferença, as compras poderão ser consideradas um diferencial estratégico que influencia nos custos de aquisição de produtos, com custos menores, mais ganhos a empresa terá. Assim, através de uma negociação bem sucedida na hora da compra, consegue-se barganhar e conquistar descontos importantes que influenciam nos preços de venda da empresa. Com preços acessíveis ao consumidor, maior será a procura e conseqüentemente as vendas aumentará.

2 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

O questionário de pesquisa (apêndice A) realizado com o Gerente de Compras do Supermercado Central foi abordado uma série de variáveis sobre o uso da negociação no setor de compras, essas variáveis proporcionaram a análise sobre a empresa.

A primeira análise sobre o uso da negociação foi a importância dada a negociação e ao setor de compra pela empresa.

Sendo uma empresa que tem quase dois anos de existência e de seu Gerente de Compras ter começado como faturista na empresa e depois de 6 (seis) meses de trabalho ser elevado para o cargo atual a empresa considera as compras como um fator estratégico dentro da empresa, devido a autonomia do gerente em negociar qualquer produto que achar necessário e não restringindo a ele limites de valores para as compras, lembrando que para isso sempre buscam informações sobre o mercado antes de efetuar compras e desde que a empresa tenha caixa o

suficiente não há restrições de valores.

A empresa tem diversidades de fornecedores a quem podem recorrer para comprar seus produtos, contam com praticamente 300 fornecedores, desde total a empresa negocia a maioria de seus produtos com os Estados do Mato Grosso (JBS, Bunge, Ângelo Áurico, Urbano e Itamarati), Rondônia (Rack, Laticínio Canaã, Urupá, Ocidental, Lind'Água) e São Paulo (Quinica Amparo, Marilan, Bauducco, Prodasa, Bungue, Campo Largo e Sanremo), ver figura 2.

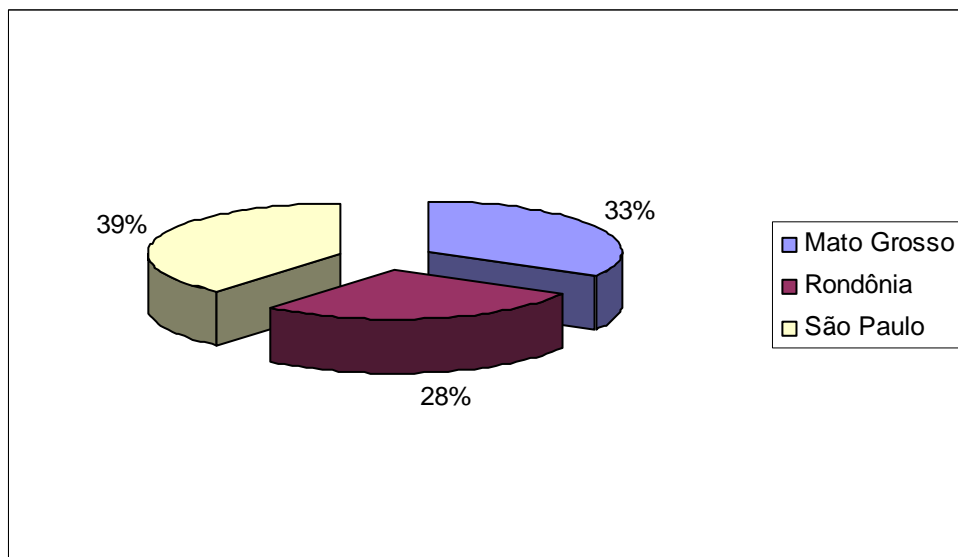


Figura 2 – Fornecedores por Estado com maiores índices de negócios
Fonte: Elaborado pelo autor

A empresa tem uma variedade de 21.000 itens cadastrados, sendo esses itens negociados com maior frequência com os fornecedores Bunge Urbano e Itamarati (Mato Grosso); Ocidental, Laticínio Canaã e Lind'Água (Rondônia). Com esses fornecedores a empresa negocia cerca de 163.000 unidades em produtos, ver figura 3.

O gerente de compras negocia todas as compras da empresa e quem efetua o pagamento é o Departamento Financeiro, geralmente através de boletos, cheques e depósito em conta.

Do total de fornecedores que a empresa pode negociar, em média se divide em três alternativas de negociação, sendo elas a por telefone, diretamente (vendedor inda a empresa) e pela internet, ver figura 4.

A empresa relata que através de uma negociação bem sucedida com os seus fornecedores a média de descontos sob o preço inicial dos produtos e o preço

final do acordo gira em torno de 5% a 25%, como é observado na figura 5 que mostra os fornecedores e os respectivos descontos em média que eles proporcionam para a empresa.

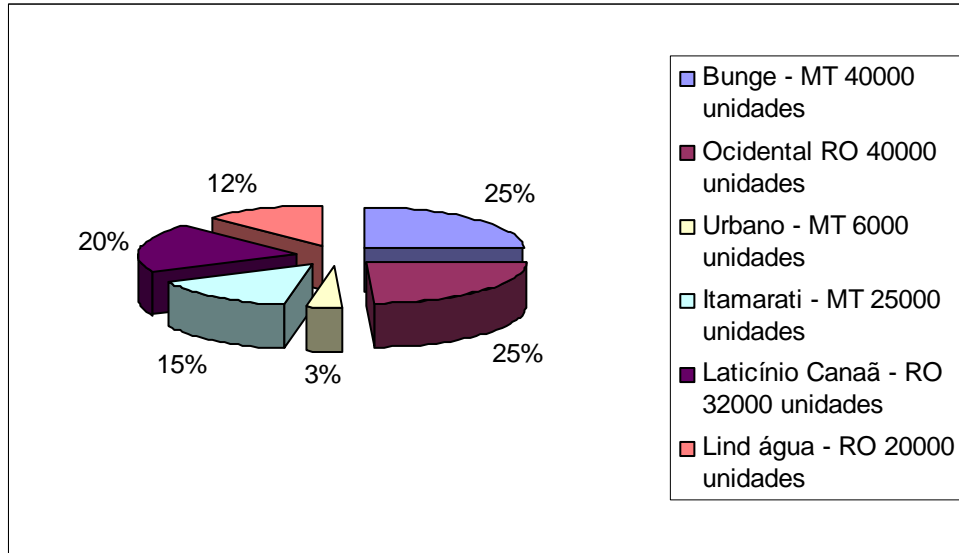


Figura 3 – Percentual de Compras por Fornecedores
 Fonte: Elaborado pelo autor

Os custos relativos as negociações da empresa é de R\$ 200,00 com telefonemas para os fornecedores e afins.

Na medida em que a empresa possui diferentes valores em descontos por diversas empresas, facilita negociações possibilitando a média de compra da empresa supracitada ser de R\$ 1.000.00,00 por mês.

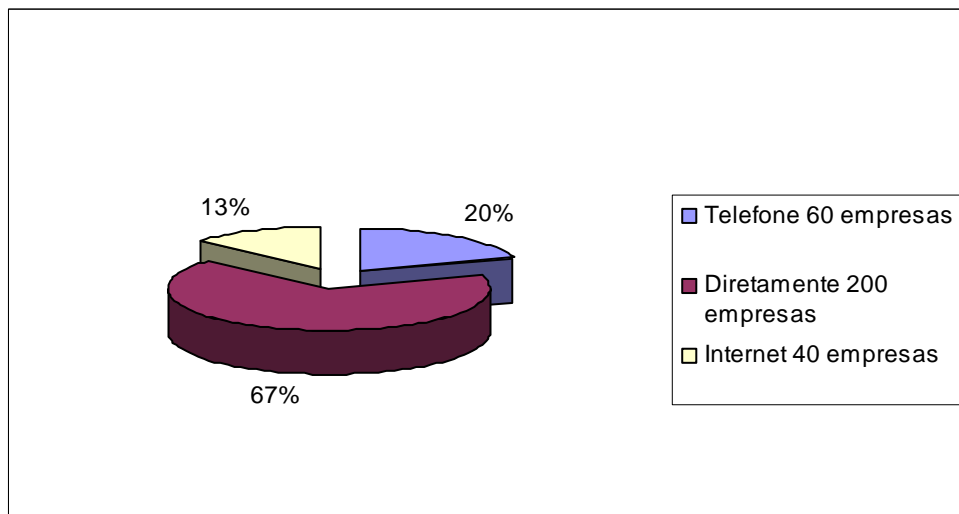


Figura 4 – Alternativas de negociações utilizadas
 Fonte: Elaborado pelo autor

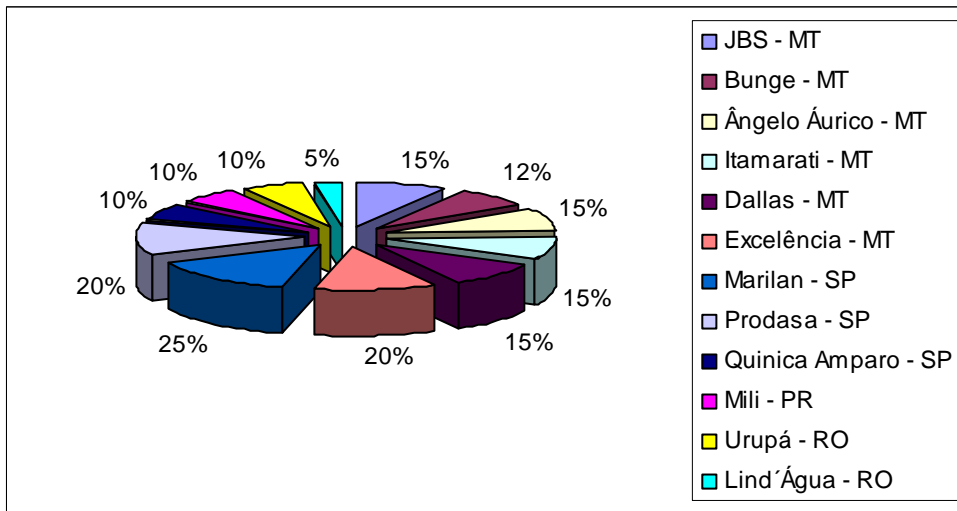


Figura 5 – Descontos médios oferecidos pelos fornecedores
 Fonte: Elaborado pelo autor

Dos descontos médios que o setor de compras do Supermercado consegue através de negociações, que pode chegar a 25%, a empresa considera que o Conhecimento (5%), a Confiabilidade (3%), as Parcerias (2%), o Caixa (compra à vista) (5%) e o valor expressivo de compras (10%) são vantagens que a empresa possui que influenciam nas negociações de descontos com os fornecedores, ver figura 6.

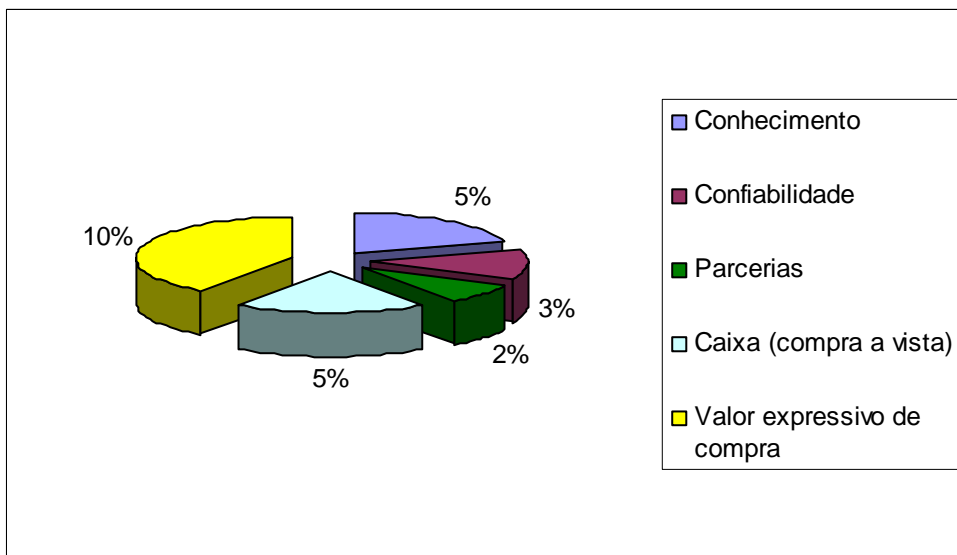


Figura 6 – Vantagens que influenciam nas negociações de descontos
 Fonte: Elaborado pelo autor

Um ponto de relevância é o fato de que a empresa após negociações com fornecedores não haver desistência de ambos envolvidos, mostrando que o

relacionamento esta sendo desenvolvido de forma coerente não causando danos das partes.

O tempo médio das etapas de compra desde a escolha do fornecedor até a entrega do produto pode variar entre 72 horas (3 dias) ate 1104 horas (46 dias), ver figuras 7 e 8.

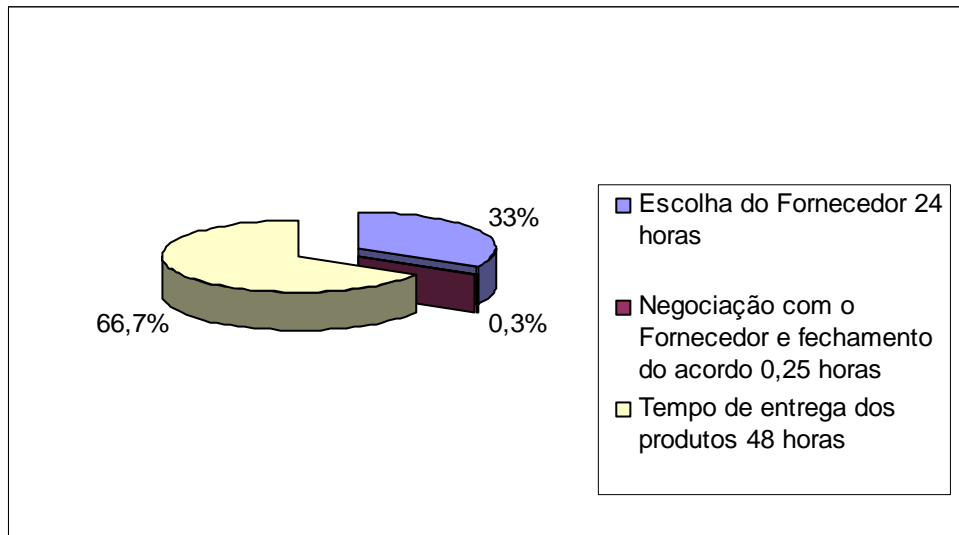


Figura 7 – Tempo mínimo médio das etapas de compras
Fonte: Elaborado pelo autor

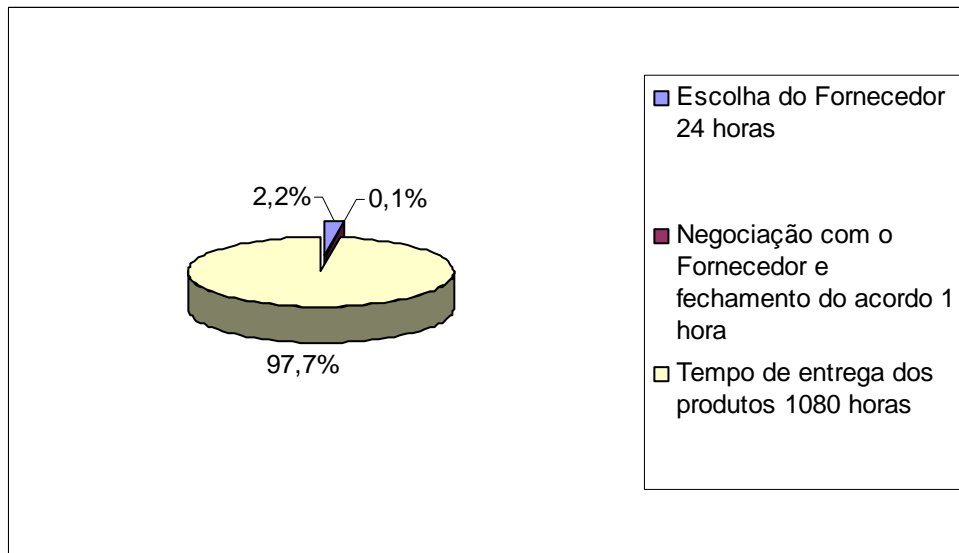


Figura 8 – Tempo máximo médio das etapas de compras
Fonte: Elaborado pelo autor

A empresa não possui código de ética referente a compras, desta forma as transações são efetuadas verbalmente e os princípios e valores são observados na índole do comprador, conservando esse comportamento a cada 10 compras

efetuada as vantagens e ganhos são equivalentes entre a empresa e o fornecedor, o chamado Vantagem/Vantagem ou Ganha/Ganha.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa demonstra a função compras sendo considerada um fator estratégico, através dessa função consegue-se ter muitos resultados satisfatórios, principalmente pela empresa onde o gerente de compras está informado sobre o mercado e tem autonomia nas decisões de quando comprar, quanto comprar e como comprar.

A empresa mediante seu gerente prepara-se muito bem antes de comprar, buscando informações sobre os fornecedores e tendências de mercado, que auxiliaram na escolha do fornecedor e negociação com o mesmo. Sendo um supermercado que possui um significativo poder de compra, consegue-se até 25% de desconto, percentual significativo influenciando na redução dos preços para o consumidor final.

Pode-se observar que os acordos firmados são concluídos e que ainda que a empresa tente barganhar descontos com seus fornecedores a negociação vantagem/vantagem ou ganha/ganha traz benefícios mútuos para as partes.

Em meio a diversos fatores que influenciam a procura do cliente para empresa é o fato de seus produtos serem a preços atrativos, esses preços estão atrelados as compras realizadas, quanto menos pagar para adquirir produtos, menor será o preço de venda. Nesse sentido entra a negociação no setor de compras, sendo uma ferramenta de extrema importância na hora de barganhar descontos com fornecedores.

Observa-se que o Supermercado Central, através de seu comprador utiliza de negociação para barganhar descontos. Através dessa negociação e da capacidade de adquirir grandes lotes de compras a empresa consegue em média nas compras mensais entre 5% e 25% de desconto com seus fornecedores.

Deste modo fica evidente que o poder de negociação do setor de compras contribuí para o crescimento da empresa, com descontos obtidos pode-se ter preços atrativos de vendas, conseqüentemente, aumenta a vantagem competitiva.

Assim a negociação é de suma importância para as pretensões de qualquer empresa, por ser uma ferramenta que propicia descontos para quem utilizá-la

sabidamente no processo de compras ou em qualquer outra atividade que permita sua utilização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; ALYRIO, Rovigati Danilo; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. **Princípios de negociação: ferramentas e gestão**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BAILY, Peter et al. **Compras: princípios e administração**; tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2000.

ERVILHA, A.J. Limão. **Negociação para compradores e vendedores também**. São Paulo: Editora CL-A Cultural, 2004.

GRAZZIOTIN, Gilson. **A arte do varejo: o pulo do gato está na compra**. 5 ed. Revista. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação Empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica**. 1. edição brasileira. São Paulo: Manole, 2002.

MELLO, José Carlos Martins F. de. **Negociação baseada em estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**; tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

OBRAS CONSULTADAS

BARROS, Jorge Pedro Dalledonne de. **Negociação**. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2004.

OLIVER, Nancy. **Perguntas e respostas sobre negociação**. São Paulo: Edicta, 2005.

PAULA JÚNIOR, Odino Marcondes de. **Como chegar à excelência em negociação: administrando de forma efetiva para que todos ganhem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

REILLY, Leo. **Como se sair bem em uma negociação: até mesmo com um vendedor de carros**. São Paulo: Madras,

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA - CAMPUS CACOAL. **Manual de Orientações para Elaboração e Apresentação de Artigos de Conclusão de Curso: Cursos de Administração e Ciências Contábeis**, 2007.

APÊNDICES

10- Qual o custo médio de negociação? Qual é esse custo?

11- Que vantagens você considera que a empresa possui que influencia na negociação de descontos com os fornecedores?

Vantagens	% de influencia em média
TOTAL	

12- Qual a média de compra fechada da empresa mensalmente?

Pós-negociação

13- Após a negociação e concluído o acordo, já aconteceu de não concretizar esse acordo final? Quantas vezes a empresa desistiu? Quantas o fornecedor? Por que?

	Desistiu do acordo	Motivo	Voltaram a fazer negócios		Motivo
			Sim	Não	
EMPRESA			Sim	Não	
Fornecedor A					
EMPRESA			Sim	Não	
Fornecedor B					
EMPRESA			Sim	Não	
Fornecedor C					
EMPRESA			Sim	Não	
Fornecedor D					
EMPRESA			Sim	Não	
Fornecedor E					
Percentual de desistência	EMPRESA		Fornecedores		

14- Qual o tempo médio das etapas de compra?

Tempo gasto em média no Processo de Compras		
	Tempo Mínimo	Tempo Máximo
Escolha do Fornecedor		
Negociação com o fornecedor e fechamento do acordo		
Tempo de entrega dos produtos pelo fornecedor		
TOTAL		

15- A empresa possui código de ética sobre as compras? Esse código existe somente verbalmente ou a empresa possui regimento?

16- Em média a cada 10 compras a empresa consegue no final qual tipo negociação?

Tipos de Negociação	Quantidade
Vantagem/Vantagem ou Ganha/Ganha	
Vantagem/Desvantagem ou Ganha/Perde	
Desvantagem/Vantagem ou Perde/Ganha	
Desvantagem/Desvantagem ou Perde/Perde	