UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)

Tiago José Caczmareki

ANÁLISE DO PROCESSO DE COMPRAS E DA GESTÃO DE ESTOQUES NO VAREJO DE VESTUÁRIO

Orientadora: Profª. Drª. Cristiane Pizzutti

Porto Alegre
2008

Tiago José Caczmareki

ANÁLISE DO PROCESSO DE COMPRAS E DA GESTÃO DE ESTOQUES NO VAREJO DE VESTUÁRIO

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Cristiane Pizzutti

Porto Alegre

2008

Tiago Caczmareki

ANÁLISE DO PROCESSO DE COMPRAS E DA GESTÃO DE ESTOQUES NO VAREJO DE VESTUÁRIO

Conceito final:

Aprovado em ..... de .....de.....

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Dr. ..... – UFRGS

_____

Prof. Dr. ..... – UFRGS

_____

Prof. Dr. ..... – UFRGS

_____

Orientadora – Profª. Dra. Cristiane Pizzutti dos Santos – UFRGS

DEDICATÓRIA

Ao meu pai (*in memorian*), que
sempre foi, para mim, exemplo
de força, garra e determinação
e à minha mãe, pela dedicação
e amor incondicional

AGRADECIMENTOS

À minha mãe amada, pelo seu amor infinito, pela sua dedicação incondicional, seu carinho, e por sempre me apoiar em todos os momentos.

Ao meu pai querido (*in memorian*), que foi meu maior mestre e que certamente estaria orgulhoso pela conclusão desta etapa em minha vida. Sua força e garra servirão para mim de exemplo por toda a vida.

Ao meu irmão Claudiomir, meu melhor amigo, e sócio, pelo apoio e companheirismo.

À minha namorada, Aline, meu grande amor, minha companheira, que tornou estes anos de faculdade infinitamente melhores.

Essas pessoas me ensinaram os valores da vida e são os pilares da minha existência e minha razão de viver.

A Deus por iluminar meus pensamentos em todos os momentos e me dar forças para vencer todas as dificuldades que surgiram no caminho.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul e à Escola de Administração, pela oportunidade de formação, pela experiência e conhecimento.

À Professora Cristiane Pizzutti, pela orientação deste trabalho, e também por despertar em mim o interesse pelo Marketing.

Aos demais professores da Escola de Administração, pelos agradáveis momentos de aprendizado.

Aos colegas de curso, pelo companheirismo nestes 5 anos. Além do aprendizado, a faculdade permitiu fazer grandes amizades. Sentirei falta dos bate-papos e das boas risadas.

A todos que se disponibilizaram a responder a pesquisa, pela colaboração com seu conhecimento e experiência.

A todos, meu muito obrigado.

O único lugar onde o sucesso vem antes do trabalho é no dicionário.

Albert Einstein

RESUMO

Esta trabalho descreve as estratégias dos lojistas de vestuário com relação ao processo de compras e à gestão de estoques. O objetivo foi identificar os fatores determinantes para seleção dos fornecedores e as dificuldades enfrentadas pelos lojistas quanto à gestão das compras e dos estoques, visto que estes são considerados os fatores-chave para o sucesso de uma loja de vestuário. A metodologia do estudo constituiu-se numa pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa. Foram feitas 13 entrevistas em profundidade com lojistas do setor de vestuário em diversas cidades do interior do Rio Grande do Sul. O trabalho oferece detalhes relevantes que apontam para a possibilidade de aperfeiçoamento do processo de compra pelos lojistas, abordando questões como relacionamento entre lojistas e fornecedores e canais de fornecimento de vestuário. O trabalho apresenta também os pontos de ruptura existentes nos canais de fornecimento de vestuário no estado do Rio Grande do Sul, o que dificulta a gestão das compras e abre as portas para a entrada de produtos importados. As análises finais são feitas com base em trechos transcritos das entrevistas, relacionado com o referencial teórico sobre compras, canais de fornecimento e marketing de relacionamento.

Palavras Chave: Canais de fornecimento, compras, marketing de relacionamento, varejo.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Distribuição da produção de vestuário no País. 15
Gráfico 1 - Dimensões das empresas do Setor de Vestuário no Brasil. 17
Figura 2 – Como distribuidor reduz o esforço do fabricante 29
Figura 3 – Canais de marketing para bens de consumo 30
Figura 4 – Seleção de uma estratégia de canal 33
Figura 5 – Etapas do Ciclo de Compras 41
Figura 6 - Interação cliente-vendedor 56
Figura 7 – Evolução da estratégia de marketing de relacionamento nas organizações 57
Figura 8 – Modelo teórico proposto 59
Quadro 1: Classificação – Porte da Empresa X Quantidade de Funcionários (para o Comércio) 62
Gráfico 2: Distribuição espacial do número de empregados da Indústria de Confecções do Rio Grande do Sul por COREDE 63
Figura 9: Mapa dos COREDES do Rio Grande do Sul 64
Quadro 2: Lista de cidades onde foram feitas entrevistas 66
Quadro 3: Perfil dos Entrevistados 70

.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12

1.1. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE VESTUÁRIO 13

1.1.1 O Setor de Vestuário: Representatividade no Mercado 13

1.1.2 O Setor de Vestuário no Rio Grande do Sul 15

1.1.3 A Concorrência Chinesa 16

1.1.4 A Representatividade da Pequena e Média Empresa no Setor de Vestuário 17

1.1.5 Capacitação em Comercialização no Setor de Vestuário 18

1.1.6 Canais de Distribuição e Relacionamento entre Empresas no Setor de Vestuário 19

1.1.7 Compras no Vestuário 20

1.2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA 22

1.3. JUSTIFICATIVA 23

1.4. OBJETIVOS DA PESQUISA 24

1.4.1 Objetivo Geral 25

1.4.2 Objetivos Específicos 25

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 26

2.1. A IMPORTÂNCIA DO MARKETING PARA A PEQUENA E MÉDIA EMPRESA 26

2.2. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO 28

2.2.1 Níveis de canais 30

2.2.2 Liderança e Conflitos do Canal de Marketing 31

2.2.3 Estratégias em Canais de Distribuição 31

2.3. COMPRAS 35

2.3.1 Compras e Logística 35

2.3.2 Conceito de Compras 36

2.3.3 A Importância de Compras 37

2.3.4 Objetivos da Atividade de Compras 38

2.3.5 Funções Básicas de Compras 39

2.3.6 Ciclo de Compras 40
2.3.7 Informações de Compras 42
2.3.8 Variáveis Relacionadas à Decisão de Compras 43
2.3.8.1. Freqüência 43
2.3.8.2. Volume de Compras e Desconto por Quantidade 44
2.3.8.3. Negócio de Ocasião 44
2.3.8.4. Preço dos Produtos 45
2.3.8.5. Estoque 46
2.3.8.6. Seleção e Avaliação de Fornecedores 46
2.3.8.7. Estilo do Comprador 49
2.3.8.8. Prazo de Pagamento 50
2.3.8.9. Qualidade dos Produtos 51
2.3.8.10. Programação 51
2.3.8.11. Ciclo da Moda 52
2.3.8.12. Previsibilidade 52
2.3.8.13. Sazonalidade 53
2.3.8.14. Variedade 54
2.3.8.15. Saldos 54
2.4. MARKETING DE RELACIONAMENTO 55
2.4.1 Estratégias de Relacionamento em Canais 58
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 60
3.1. MÉTODO DE PESQUISA 60
3.2. DEFINIÇÃO DOS INFORMANTES-CHAVE DA PESQUISA 61
3.3. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS 65
3.4. PROCEDIMENTOS E RESULTADOS DA COLETA DE DADOS 65
3.5. PROCEDIMENTO PARA A ANÁLISE DE DADOS 66
4 ANÁLISE DOS DADOS 69
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA 69
4.2. PERFIL DOS COMPRADORES 70
4.3. ATRIBUTOS IMPORTANTES PARA SELEÇÃO DOS FORNECEDORES 71
4.3.1 Seleção e Contato 71
4.3.2 Condições de pagamento 74
4.3.3 Prazos de entrega 75

4.3.4 Capacidade de reposição 76
4.3.5 Manutenção e Substituição de fornecedores 77
4.3.6 Número de pedidos no ano 78
4.3.7 Sistema de trocas e devoluções 79
4.4. ESTRATÉGIAS DE COMPRAS ADOTADAS PELOS LOJISTAS 81
4.4.1 Compra à Pronta-Entrega X Compra Programada 81
4.4.2 Volume de Compras, Negociação e Pagamento 82
4.4.3 Estratégia de Preço 83
4.4.4 Exclusividade de Distribuição 83
4.5. CANAIS DE COMPRAS UTILIZADOS E SATISFAÇÃO DOS LOJISTAS 84
4.5.1 O Representante de Vendas 84
4.5.2 Feiras e Encontros do Setor de Vestuário 85
4.5.3 Pólos de vestuário 86
4.5.4 Compras por Catálogo, Internet e Telefone 86
4.5.5 Produtos Importados 87
4.6. DIFICULDADES NA GESTÃO DE ESTOQUES 88
4.6.1 Programação e Entregas 88
4.6.2 Moda 89
4.6.3 Saldos e Liquidações 90
4.6.4 Software de Controle de Inventário 92
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 94
REFERÊNCIAS 97
ANEXO A 100
ANEXO B – CURRICULUM VITAE 103
ANEXO C – HISTÓRICO ESCOLAR 105

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de uma cadeia logística eficiente constitui um fator chave de sucesso para qualquer empresa varejista atualmente. Os canais de fornecimento oferecem a construção de vantagens competitivas sustentáveis, por suas características de longo prazo, tendo como base os relacionamentos entre as partes. Em decorrência disto, a gestão das compras e dos canais de fornecimento assume papel verdadeiramente estratégico para empresas varejistas, refletindo diretamente nos resultados do negócio. Neste contexto, o presente trabalho tem por objetivo analisar a efetividade da gestão das compras e dos estoques no Setor de Vestuário no Rio Grande do Sul, bem como identificar a efetividade dos canais de fornecimento deste setor.

Escolheu-se fazer o estudo no setor de confecções e vestuário pelo fato de ser um ramo tradicional, consolidado no ambiente nacional, que tem importância na geração de empregos e na economia do País e por existir uma carência de dados e estudos técnico-científicos sobre o setor. Além destes motivos, o interesse em estudar este ramo de atividade advém também do interesse pessoal do pesquisador, que possui uma empresa familiar de comércio de confecções.

Primeiramente, será apresentada a definição do problema, juntamente com a delimitação do tema, o qual abrange o estudo da gestão das compras e dos estoques pelos varejistas de micro e pequeno porte do setor de confecções no estado do Rio Grande do Sul. Complementarmente à definição do problema, seguirá a justificativa desta pesquisa.

Após, proceder-se-á à apresentação dos objetivos geral e específicos. Prossegue-se com a exposição da fundamentação teórica sobre varejo, compras, canais de distribuição, cadeia de fornecimento e marketing de relacionamento

Posteriormente, será abordado o método empregado na pesquisa, que consistirá em entrevistas com lojistas de micro e pequeno porte do interior do estado do Rio Grande do Sul.

Com base nos dados coletados (teóricos e práticos), será apresentada a análise das entrevistas realizadas com as referidas empresas. Por fim, apresentar-se-á a conclusão do presente trabalho confrontando a parte teórica com os resultados das entrevistas.

1.1. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE VESTUÁRIO

Para um melhor entendimento do problema de pesquisa, faz-se necessária a caracterização do setor de vestuário em todas as suas dimensões.

1.1.1 O Setor de Vestuário: Representatividade no Mercado

Nos últimos anos, o setor de confecções e vestuário no Brasil vem aumentando a sua representatividade no cenário econômico nacional. Segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e Confecção (ABIT[1], 2007), a indústria têxtil e de confecções é o 2º maior empregador da indústria da transformação no Brasil, com 1,65 milhão de trabalhadores, ou seja, cerca de 17% dos empregos gerados pela indústria de transformação. De acordo com a ABIT (2007), a Indústria Têxtil teve, no período de 2007, um faturamento de U$S 34,6 bilhões, sendo 4,85% maior que no ano anterior. A instituição afirma ainda que, em 2006, a posição do Brasil no ranking mundial dos produtores de têxteis e de vestuário subiu da sétima posição para a sexta, representando 3,5% do PIB total brasileiro.

Em termos de comércio exterior, a participação do setor ainda é pequena, estando na 47ª posição entre os maiores exportadores do mundo. Em 2006, a balança comercial de confecções fechou com um déficit de U$S 60,2 milhões; as importações somaram U$S 2,14 bilhões e as exportações U$S 2,08 bilhões (ABIT, 2007)

[1] ABIT – Fundada no dia 4 de fevereiro de 1970, a ABIT é uma organização que promove a integração da cadeia têxtil brasileira, que conta com mais de 30 mil empresas. Os dados na íntegra podem ser encontrados no site <www.abit.org.br>. Acesso em: 15 jun. 2008

Para atestar a representatividade do setor têxtil, de confecções e vestuário, vale ressaltar alguns dados importantes sobre o setor diante de sua representatividade no cenário econômico internacional. Segundo dados publicados no *site* Brasil *Fashion*[2] (2008), o Brasil caracteriza-se como:

- 6º maior produtor mundial de confecções;
- 8º maior produtor mundial de tecidos;
- 3º maior produtor mundial de malha;
- Produz 7,2 bilhões de peças de vestuário / ano.

Segundo a Associação Brasileira de Estilistas (ABEST)[3] atualmente o Brasil exporta para 38 países e possui uma meta de atingir 20% do mercado mundial até 2012.

Conforme dados da Organização Mundial do Comércio (OMC), o setor de vestuário representou 4,4% do valor do comércio mundial de manufaturados em 2001. No período de 1990 a 2001, o comércio de vestuário evoluiu à taxa de 6% ao ano, indicando a tendência de expansão do setor (*apud* SCHIMID, 2004, p. 124).

Aliado aos números acima descritos, um estudo sobre o dispêndio mundial em confecções e calçados, realizado pela *Corporate Intelligence on Retailing* / Análise GS/MD, em 1997, mostra que o Brasil é um dos países onde a população mais investe na compra de vestuário, sendo que aproximadamente 10,12% do que o brasileiro ganha é destinado à aquisição de roupas e calçados, contra 5,8% dos EUA, 9,36% da Itália e 5,68% da França (*apud* SCHIMID, 2004, p. 125)

[2] BRASIL FASHION – site voltado principalmente para as questões que envolvem o setor da moda em vestuário e confecção, contém artigos, colunas e pesquisas de diversos estilistas, profissionais e pesquisadores da moda e do vestuário. Disponível em <www.brasilfashion.com.br>. Acesso em: 10 jun. 2008.

[3] ABEST: nasceu em 2003 visando fortalecer e promover a indústria de moda nacional. Informações na íntegra podem ser encontradas no *site*: <http://www.abest.com.br>. Acesso em: 15 jun. 2008.

1.1.2 O Setor de Vestuário no Rio Grande do Sul

Embora cresça um pouco acima da média nacional, o Rio Grande do Sul perde posição no ranking dos principais estados exportadores de vestuário, como mostra o estudo do Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI)[4]. Entre 1990 e 2005, o Rio Grande do Sul caiu da 4ª posição para a 8ª. Em 1990, o Estado era antecedido apenas por São Paulo, Santa Catarina e Bahia. Em 2003, além destes Estados, o Rio Grande do Sul passou a ser antecedido, também, por Ceará, Mato Grosso, Minas Gerais e Paraíba. Nos anos recentes estes Estados, além de empreendimentos locais, receberam investimentos forâneos, especialmente de empresas de São Paulo e de Santa Catarina. Em 2002, o faturamento do setor têxtil e de confecção do Rio Grande do Sul representava em torno de 1,3% do PIB global e 0,8% das exportações estaduais. A Figura 1, a seguir, mostra a contribuição de cada região do Brasil na produção nacional de vestuário.

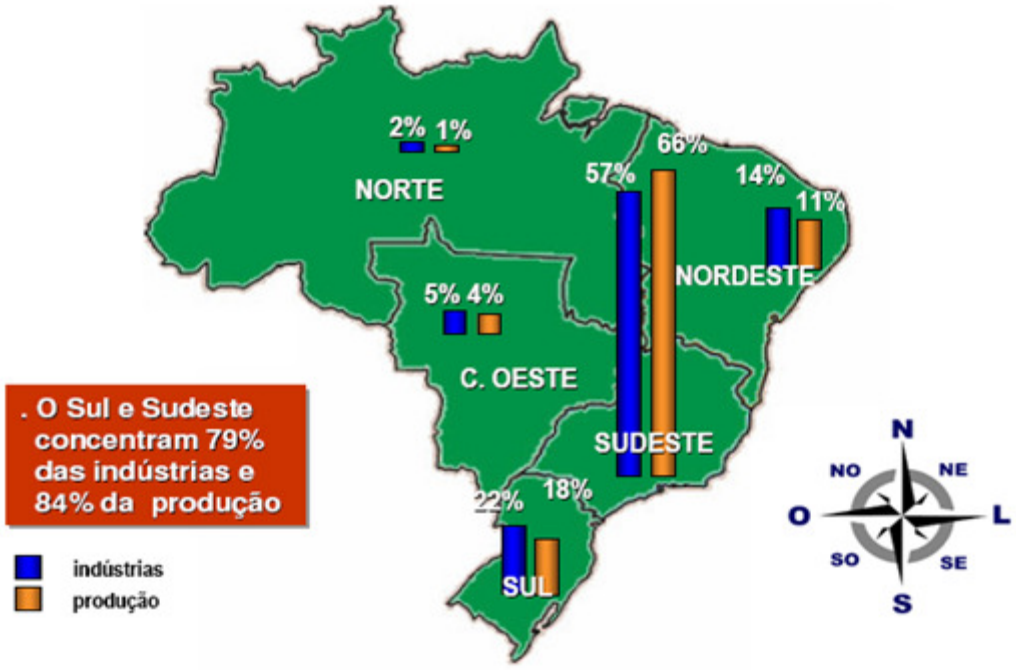


Figura 1 - Distribuição da produção de vestuário no País.
Fonte: IEMI (2005)

[4] Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI). O IEMI é uma das principais fontes de informações para importantes setores empresariais do país. Os dados apresentados acima estão inseridos em um estudo mais amplo, realizado pelo SEBRAE e que pode ser consultado na íntegra no *site*: <www.sebrae-rs.com.br>. Acesso em: 15 jun. 2008.

1.1.3 A Concorrência Chinesa

Conforme reportagem publicada no *site* Canal Executivo (2007)[5], se por um lado observa-se o crescimento da produção de confecções e vestuário no Brasil no decorrer dos anos e a presença de incentivos tributários para abertura de micro e pequenas empresas, por outro lado, as importações de têxteis e confecções vêm aumentando ano após ano. Isto traz reflexos negativos para o mercado interno, principalmente quando se compara a competitividade junto à empresas internacionais em relação a custos de produção.

Dessa maneira observa-se um aspecto voltado à competitividade do setor de confecções nacional com relação aos produtos importados, principalmente os provenientes da China, que entram no mercado brasileiro com preços bastante competitivos e protegidos por incentivos tributários e dessa forma acabam prejudicando as empresas nacionais, que encontram dificuldades de concorrer com o preço dos produtos importados

Conforme dados da Confederação Nacional da Indústria (CNI)[6], o setor de vestuário é um dos setores que mais perde por conta da perda de participação das suas vendas no mercado nacional, frente à competição com produtos chineses. Três em cada quatro empresas têxteis brasileiras que competem com empresas chinesas registraram perda de participação de suas vendas no mercado interno. Além disto, 23% delas assinalaram grande diminuição da participação dos seus produtos no mercado doméstico. Conforme a citada pesquisa, duas em cada três empresas que assinalaram concorrer com produtos chineses perderam participação das vendas no mercado doméstico.

Este cenário é sobretudo crítico, visto que a grande maioria das empresas do setor de vestuário nacional são de micro e pequeno porte, conforme será mostrado à seguir, o que torna ainda mais difícil competir com os grandes grupos internacionais.

---

[5] CANAL EXECUTIVO – *Site* que fornece notícias sobre o perfil da economia brasileira e sua influência no desenvolvimento das empresas. *Site*: <www2.uol.com.br/canalexecutivo>. Acesso em: 14 jun. 2008

[6] Dados da pesquisa estão disponíveis na íntegra no *site* do Portal Exame: <http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/complementos/pme_0008/sondagem_especial_china_0803.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2008

1.1.4 A Representatividade da Pequena e Média Empresa no Setor de Vestuário

Conforme dados do IEMI, o setor de confecções no Brasil é formado por um numeroso grupo de micro e pequenas empresas que são dedicadas à produção de artigos de vestuário. Esta representatividade das micro e pequenas empresas no setor de confecções pode ser justificada, entre outras razões, pelo fato de existir uma maior facilidade no processo de abertura de uma micro e pequena empresa quando comparado a abertura de uma grande empresa, seja por questões de incentivo fiscal, necessidade de menor capital de giro e menos gastos financeiros com investimentos iniciais. O Gráfico 1 abaixo mostra a representatividade da pequena e média empresa no setor de vestuário nacionalmente.

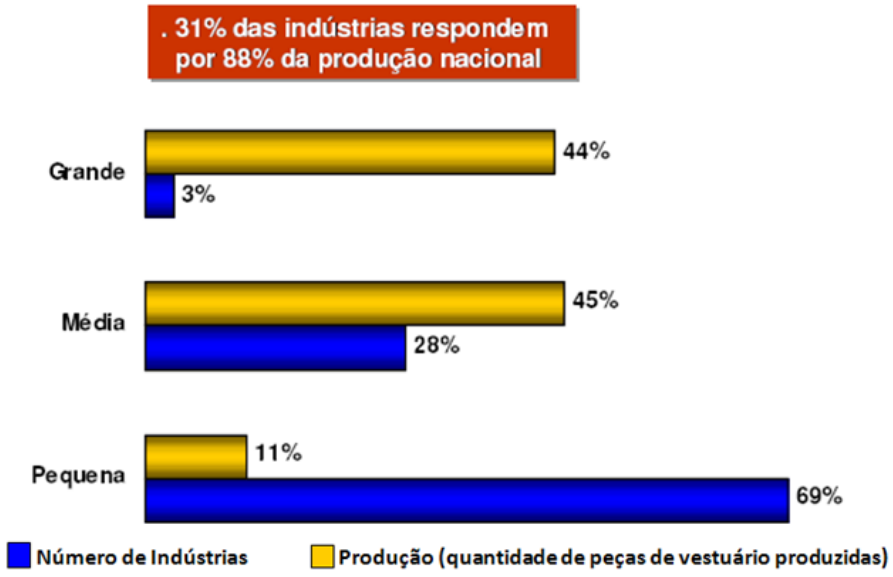


Gráfico 1 - Dimensões das empresas do Setor de Vestuário no Brasil.
Fonte: IEMI (2005)

Conforme pesquisa da ABIT (2007), de maneira geral, é provável que as empresas ao invés de aumentarem suas instalações e crescerem estruturalmente, prefiram se subdividir e/ou terceirizar sua produção a outras empresas de menor porte, pois caso estas micro e pequenas empresas optem por crescer e mudar o seu porte, acabarão perdendo os incentivos e benefícios do Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições de Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (SIMPLES) e terão, portanto, um aumento significativo nos custos da

operação, o que pode vir a inviabilizar financeiramente a operação. Segundo Fernando Pimentel, Diretor-Superintendente da ABIT, “à medida que as indústrias vão crescendo, elas se subdividem para não perder as vantagens e benefícios oferecidos pelo Simples, é o que chamamos de Síndrome de Peter Pan” (ABIT, 2007)[7].

1.1.5 Capacitação em Comercialização no Setor de Vestuário

Um estudo do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul (SEBRAE-RS, 2007)[8], em parceria com o RS Moda e o Grupo Gestor, mostra que a cadeia têxtil do Rio Grande do Sul é deficiente no que tange à comercialização dos produtos, ou seja, no que se refere à compra, fornecimento, distribuição, venda e integração da cadeia de fornecimento. Neste estudo, uma das principais deficiências apontadas que abarcam todo o setor derivam da ausência de uma logística de suprimento, através de cadeias de suprimento, e de sistemas e canais de planejamento de vendas ou de distribuição de produtos.

Uma das principais razões para esta situação, segundo o estudo citado acima, é que os empresários mostraram uma baixa capacitação na área comercial, além de limitações na área de criação e moda, apresentando um perfil mais operacional, produtivo e gerencial, do que criativo e comercial, sendo excelentes conhecedores de máquinas e equipamentos, mas tendo uma acentuada carência em conhecimento sobre a cultura da moda e não dando atenção para o desenvolvimento dos relacionamentos na cadeia de fornecimento. Esta falta de capacitação dos empresários é reflexo do que foi apresentado anteriormente: a maior parte das empresas que constituem o setor de vestuário são de micro e pequeno porte, em geral empresas familiares.

Esta falta de capacitação comercial por parte das empresas resulta na debilidade dos canais de distribuição do setor de vestuário, onde percebe-se uma

[7] Entrevista na íntegra disponível em <www.abit.com.br>. Acesso em 15 jun. 2008.
[8] Sebrae-RS. **A cadeia industrial têxtil e de confecção no Rio Grande do Sul**: cooperação e desenvolvimento competitivo. O estudo na íntegra pode ser encontrado no *site* www.sebrae-rs.com.br. Acesso em: 10 jun. 2008

falta de integração entre as empresas inseridas neste ramo de atividade, conforme mostrado na próxima seção.

1.1.6 Canais de Distribuição e Relacionamento entre Empresas no Setor de Vestuário

Outro aspecto deficitário no setor de vestuário no Estado do Rio Grande do Sul, conforme mostra a pesquisa citada acima, é a ausência de relacionamentos fortes entre lojistas e fornecedores. Este aspecto resulta em uma cadeia de distribuição debilitada e que não atende plenamente às necessidades de abastecimento dos lojistas.

O mesmo estudo aponta que 88% das empresas consultadas não têm nenhum tipo de parceria com outras empresas. Outro ponto destacado no estudo é a baixa incidência de relacionamento entre os concorrentes, onde 26,1% não estabelece nenhum tipo de relação e 51,7% só promovem trocas de informações comerciais.

Conforme pesquisa feita por Sarquis (2003, p. 139), o principal elo entre o produtor e o varejista são os representantes de vendas. Representantes são intermediários que tem a função de ser a força de vendas dos fabricantes. Suas principais características são: não assumem a posse dos produtos; operam com catálogos, mostruários e tabelas de preços; agem como tomadores de pedidos; em geral, não assumem risco de crédito e de estoque; não tem vínculo empregatício; são remunerados por comissão.

O estudo de Sarquis (2003, p. 140) mostra que 95,4% das micro e pequenas empresas do setor de vestuário vendem seus produtos através de representantes de vendas, 31,8% vendem diretamente aos varejistas, 18,7% utilizam atacadistas/distribuidores, e 17,3% vendem em lojas de fábrica. Esta pesquisa mostra que os fabricantes preferem revender seus produtos através dos representantes de vendas, porque eles não possuem um vínculo empregatício, trabalham por comissão e geralmente não recebem um salário fixo. Apesar destas

vantagens, o uso de representantes de vendas diminui o contato entre o fornecedor e o varejista. Conseqüentemente, o produtor acaba não tendo um contato mais ‘estreito’ com o seu mercado.

Este mesmo estudo mostra ainda que o número de visitas anuais dos representantes de vendas aos lojistas tende a limitar-se a 3 ou 4, ficando assim restritas a uma visita a cada estação do ano. Em alguns casos, o representante chega a visitar o lojista apenas uma vez no ano.

Através dos dados apresentados anteriormente, pode-se definir que os canais de fornecimento de vestuário no Rio Grande do Sul possuem vários pontos de ruptura, não havendo um relacionamento estreito entre os participantes da cadeia de fornecimento. Estes aspectos complexificam ainda mais a função de compras para os lojistas, que precisam, portanto, fazer suas compras para toda a estação, sem ao menos ter a certeza de que está comprando corretamente e que a mercadoria irá vender. Dados importantes sobre este fato serão apresentados a seguir.

1.1.7 Compras no Vestuário

Segundo Schimid (2004, p. 68) nenhum varejo de moda pode ter sucesso sem dar uma especial atenção à função de seleção de mercadorias, suprimentos (compras) e administração de estoques.

Esta idéia é reforçada por Godoy (2005, p. 8), para o qual comprar tem sido o grande desafio dos lojistas atualmente. Isto se constata através de dois aspectos principais: a) esta função envolve a maior parte do capital de giro de um empresário do varejo de roupas; e b) ao montar o seu mix de produtos, o lojista está sempre sujeito a erros.

Conforme definição do próprio autor, errar aqui significa comprar um produto que não está perfeitamente alinhado com o perfil do consumidor. O lojista, no momento da compra, precisa atentar para os fatores: tamanho, cor, modelo, estampa, preço, qualidade, entre outros. Atualmente, os consumidores estão atentos

às tendências da moda e por isto a montagem do mix de produtos deve ser cuidadosamente planejada. Caso o varejista erre em suas compras, ele imobiliza à longo prazo parte do seu capital e pode atingir uma situação de insolvência caso não consiga liquidar o seu estoque.

Segundo dados do SEBRAE (2007), esta situação tem sido a principal causa do alto índice de mortalidade de pequenas empresas deste setor. Se o lojista comprar errado em duas estações seguidas, dificilmente conseguirá liquidar seus estoques e honrar as suas dívidas.

Quanto às estratégias de compras adotadas pelos lojistas para aumentar suas vendas, Godoy (2005, p. 74) considera:

> O aumento da variedade de produtos é uma estratégia adotada por muitos lojistas para tentar aumentar suas vendas. E a realidade é que, o aumento das vendas dificilmente acompanha este aumento na variedade dos itens, resultando em acúmulo de estoque. A medida que se aumenta a variedade, se aumenta o estoque progressivamente. E neste setor, aumentar estoque é sinônimo de prejuízo, já que o produto possui uma vida útil limitada antes de sua depreciação. Para tentar diminuir os efeitos deste problema e recuperar o equilíbrio financeiro, o lojista se vê obrigado a recorrer às promoções e liquidações, como uma forma de transformar o estoque em dinheiro, o que aponta uma tendência de redução da margem de lucro e aumento dos custos da operação.

Em apoio à idéia de complexidade da atividade de compras no varejo de vestuário, Godoy (2005, p. 59) pondera que:

> Um produto feminino, por exemplo, ligado à moda, tem uma vida útil de aproximadamente 60 dias. Se durante esse período não for vendido, ele passa a ser um sério candidato a ficar no estoque para o ano que vem. E, no ano que vem, as tendências da moda certamente serão outras, o que reduz ainda mais as possibilidades de venda de forma lucrativa.

Aliado à complexidade de fazer compras, a grande maioria dos fornecedores não trabalha com o sistema de trocas e/ou devolução de mercadorias. Por causa disto, caso o lojista não consiga vender as mercadorias adquiridas, ele precisa recorrer à promoções e liquidações ou acaba tendo que estocar as mercadorias, que só conseguirão ser vendidas no próximo ano, quando já não serão mais novidade e

não terão o mesma atratividade para o consumidor. Esse tipo de prática acaba resultando na redução dos lucros do negócio (GODOY, 2005, p. 73)

A partir deste conjunto de proposições, constitui-se o foco da pesquisa apresentado a seguir.

1.2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Segundo Sheth e Parvatiyar (2000, p. 420), há dois temas de interesse de pesquisa nos negócios business- to- business. O primeiro seria a realização de estudos sobre a dinâmica dos relacionamentos entre fornecedores e compradores, enfatizando os agentes intermediários. O segundo se referiria a pesquisas sobre a criação e manutenção de parcerias com fornecedores visando a uma melhor qualidade operacional, incremento na satisfação da troca e fortalecimento dos canais de distribuição.

Acredita-se, hoje, numa tendência de as organizações buscarem parcerias, para, assim, melhorarem a atuação e o desempenho nos seus mercados. Mediante um relacionamento de confiança e objetivos comuns, os dois lados podem sair ganhando. As principais vantagens da implementação de estratégia de marketing de relacionamento é a facilitação cada vez maior dos processos de troca, redução de riscos comuns, maior condição de previsibilidade em ambientes adversos e a conseqüente retenção e lealdade de clientes, que é a finalidade última desta estratégia.

A partir destes conceitos e considerando as características do setor de vestuário apresentadas na seção anterior, é evidente a necessidade de as empresas varejistas de vestuário estabelecerem vínculos sustentáveis com seus fornecedores, por meio de parcerias, para, assim, melhor atenderem seus clientes e evitarem perdas com compras erradas e com aumento dos níveis de estoque.

Com base nas características do setor de vestuário, apresentadas anteriormente, na definição do setor, este trabalho teve como foco analisar as

estratégias de compra e gestão de estoques dos artigos de vestuário entre os lojistas do Estado do Rio Grande do Sul, explorando também a questão do relacionamento entre produtor e varejista e as deficiências nos canais de fornecimento.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa junto aos lojistas de várias cidades do interior do Rio Grande do Sul, mais especificamente lojistas de micro e pequeno porte.

Este pesquisa tem, pois, o intuito de responder ao seguinte questionamento:

Como ocorrem o processo de compra e a gestão de estoques nas micro e pequenas empresas de varejo de vestuário no Rio Grande do Sul?

1.3. JUSTIFICATIVA

Entender as estratégias de compras dos Micro e Pequenos empresários do ramo de Vestuário e conhecer melhor os canais de fornecimento deste setor é relevante devido ao fato de se propor a discussão de novas maneiras de se elaborar estas estratégias, com o intuito de conferir maior potencial comercial às empresas deste setor. A falta de integração na cadeia de fornecimento e a deficiência em termos de capacitação comercial aparentes do setor de vestuário, conforme estudo do SEBRAE apresentado anteriormente, justificam a necessidade de se analisar os detalhes dos processos de fornecimento de vestuário.

Os conhecimentos obtidos pelo presente estudo objetivam identificar os '*gaps'* existentes no relacionamento entre fornecedores e lojistas e apontar as necessidades latentes para o setor em termos de fornecimento. Conforme exposto no capítulo anterior, a falta de um relacionamento mais estreito entre fornecedores e lojistas e, por conseqüência, a ineficiência dos canais de fornecimento no Rio Grande do Sul, resultam em sérios problemas para os lojistas no que tange a gestão das compras e dos estoques e à sustentabilidade dos seus negócios.

Neste aspecto, o presente estudo, no momento em que pretende identificar os problemas inerentes do setor, poderá contribuir para o ramo de Vestuário como um todo, tanto para os lojistas quanto para fornecedores.

Os lojistas poderão reconhecer suas principais dificuldades e poderão selecionar melhor os seus fornecedores e buscar desenvolver um relacionamento mais estreito junto à estes. Esta atitude poderá agregar uma melhor gestão das compras e, por conseqüência, um maior equilíbrio financeiro aos lojistas, podendo inclusive diminuir o número expressivo de falências no setor.

Já a indústria do vestuário poderá perceber as deficiências no relacionamento com seus clientes e agir de maneira a se aproximar mais destes, contribuindo assim para o fortalecimento dos relacionamentos e dos canais de marketing. O fortalecimento destes canais asseguraria, por fim, maior competitividade à Indústria do Vestuário perante os produtos importados, que vêm ganhando cada vez mais espaço no mercado nacional de vestuário.

O intuito da pesquisa é mostrar que a relação entre o lojista e o fabricante não deve ser uma relação meramente de fornecedor-comprador, mas sim deve ser uma relação de parceria de negócios, de maneira a melhorar a eficiência operacional do setor, fortalecer os canais de fornecimento, facilitar a gestão das compras e aumentar a lucratividade dos negócios.

1.4. OBJETIVOS DA PESQUISA

Com o intuito de conduzir o foco da investigação, foram estabelecidos os seguintes objetivos geral e específicos para esta pesquisa:

1.4.1 Objetivo Geral

Caracterizar o processo de compra e a gestão de estoques praticados pelos lojistas de micro e pequeno porte do setor de vestuário no Rio Grande do Sul.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar as estratégias de compras adotadas pelos lojistas de confecções.

- Verificar quais são os atributos considerados importantes pelo lojista ao selecionar um fornecedor.

- Identificar os tipos de canais de compras de vestuário utilizados pelos lojistas e verificar quais tendem a melhorar a qualidade operacional e incrementar a satisfação dos lojistas.

- Verificar quais são as principais dificuldades para a gestão dos estoques em uma loja de confecções.

- Identificar os '*gaps'* existentes no relacionamento entre lojistas e fornecedores, visando a criação e manutenção de parcerias.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para que se possa ter um melhor entendimento dos assuntos e objetivos a serem abordados na pesquisa, torna-se necessária a busca de informações sobre o tema. A construção de um referencial teórico atende à necessidade de fundamentação dos aspectos a serem analisados na pesquisa.

Este capítulo apresenta os principais conceitos relativos a Canais de Distribuição, Compras, Marketing de Relacionamento e Marketing nas Micro e Pequenas Empresas, na opinião de vários autores, conceitos estes importantes para a compreensão do fenômeno pesquisado neste trabalho.

2.1. A IMPORTÂNCIA DO MARKETING PARA A PEQUENA E MÉDIA EMPRESA

São inúmeros os autores que argumentam sobre as vantagens e a importância do marketing para as empresas. No caso específico das micro e pequenas empresas, este trabalho irá apresentar os conceitos defendidos por alguns autores citados abaixo.

Gracioso (*apud* Sarquis, 2003, p. 22), afirma que “o Marketing constitui fator decisivo para o êxito do pequeno empresário [...] Tudo nasce do mercado e tudo se dirige para ele”.

Voltando o foco para a concorrência de mercado, Conrad (1989, *apud* Sarquis, 2003, p. 22) declara: “com a grande quantidade de micro e pequenas empresas que surgem em todas as categorias de produtos e serviços, somente os empresários com um marketing mais agressivo sobrevivem”.

Para Ferreira (1995, *apud* Sarquis, 2003, p. 23), o marketing é parte integrante da concepção de qualquer empreendimento, pois “entre a concepção do

negócio, o desenvolvimento do produto ou serviço e a comercialização, existe uma etapa fundamental, que é a diferença entre o sucesso e o fracasso: o marketing."

El-Check (1991, p. 11) pondera que "podemos dizer que empresas podem viver sem o marketing, mas aquelas que contam com marketing na sua estrutura empresarial ampliam sua capacidade de resistência às crises e de moldagem do próprio futuro."

Pode se observar que os autores têm opiniões contundentes sobre a importância e necessidade de marketing par a pequena empresa. Entretanto, no que tange á real aplicação do marketing pelas pequenas empresas, a opinião dos autores é apresentada com base em observações de dados reais.

El-Check (1991, p. 15) observa que, embora várias empresas digam que estão voltadas para o marketing, suas práticas mostram que realmente são poucas as empresas que utilizam o marketing de forma efetiva. Para o autor, são realmente poucas as empresas que têm por praxe a decisão de atender bem e demonstrar 'carinho' por seus clientes.

Corrobora também com esta constatação Ikeda (1999, p. 44), ao observar que "quando comparada aos seus grandes competidores, tudo indica que a média dos proprietários das pequenas empresas é fraca em organização de marketing". Este fato se da, conforme a autora, principalmente pelo fato de os empresários terem uma experiência gerencial limitada, considerando, muitas vezes, o marketing como algo intangível para a organização. Além disto, outro fator que reforça esta idéia é que a maioria das pequenas empresas não dispões de recursos financeiros suficientes para a realização de algumas atividades de marketing. Além do mais, os empresários costumam trabalhar muito em tarefas operacionais do dia-a-dia, não dispondo de muito tempo para definir estratégias e utilizar o instrumental de Marketing. (IKEDA, 1999, p. 45).

2.2. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Canais de distribuição podem ser conhecidos como canais de marketing, ou ainda, canais comerciais. Para Coughlan *et al*. (2002, p.20) “um canal de marketing é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”.

As organizações são consideradas interdependentes, pois não se trata de uma única empresa, e sim de várias, entre elas, varejistas, atacadistas, representantes, fabricantes, trabalhando de forma interligada a fim de desempenharem suas funções com a dependência dos demais.

O canal de distribuição é um processo contínuo, não se trata de um acontecimento isolado, mas sim, de uma relação entre fabricantes e revendedores com usuários finais que não termina com a venda. Em alguns casos são necessários serviços de pós-venda para conhecer melhor as necessidades do cliente. Todos esses aspectos têm um único propósito: satisfazer usuários finais (COUGHLAN *et al*, 2002).

Kotler (2000, P.435) relata que normalmente se leva anos para construir um canal de marketing eficiente, ele é tão importante quanto outros recursos da empresa, tais como pesquisa, engenharia. É um compromisso com diversas empresas cujo negócio é a distribuição.

Os principais componentes de um canal são fabricantes, intermediários e consumidores finais. Fabricantes são considerados os produtores, mesmo que estes produzam para outras empresas colocarem suas marcas. Intermediários são os atacadistas, varejistas, representantes e especialistas. E por fim, os consumidores finais que são aqueles que compram o produto ou serviço para uso ou consumo (COUGHLAN *et al*, 2002).

Kotler (2000, p. 454) afirma que o uso de intermediários, apesar de parecer ser a delegação de uma importante função, de colocar o destino de sua empresa nas mãos de terceiros, pode tornar a distribuição mais eficiente, tornando os produtos mais acessíveis em diversos mercados. Muitas vezes, o foco da empresa

não é a distribuição, e despenderia muito tempo e recursos para fazê-la, o mais plausível, então, seria delegar essas funções a intermediários especializados.

A Figura 2 mostra como um distribuidor pode reduzir os custos de um fabricante. O primeiro caso mostra todo o esforço que o produtor (P) teria para distribuir seus produtos diretamente para o consumidor (C); já no segundo caso, com o canal de marketing, ele só precisa entregar a um intermediário (I) encarregado de fazer a distribuição aos demais membros.

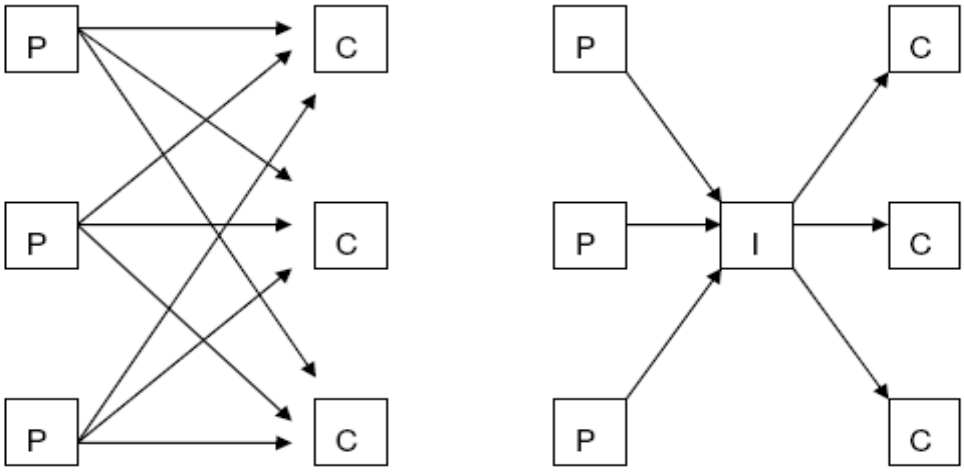


Figura 2 – Como distribuidor reduz o esforço do fabricante
Fonte: Kotler (2000, p. 511).

Kotler (2000, p.455) diz que um canal de marketing transfere mercadorias e serviços dos fabricantes para os usuários finais, administrando melhor o tempo, local e posse dos que os desejam. Deste modo, o canal visa administrar o tempo, porque o produto precisa estar disponível no momento em que o cliente deseja comprar. A empresa precisa estar atenta ao lugar onde seus compradores estão localizados. E, finalmente, a questão da posse envolve a transferência de propriedade de determinado bem ou serviço, que pode ser do fabricante para o intermediário ou deste para o consumidor final.

2.2.1 Níveis de canais

Kotler (2000, p. 456) considera que a quantidade de intermediários é que determina o número do canal, pois fabricantes e consumidores fazem parte de todos os níveis.

Por exemplo, um canal de nível zero não possui intermediário, os produtos passam diretamente do produtor para o consumidor final, o qual também é conhecido por canal de marketing direto, enquanto um canal de nível um teria um intermediário que faria essa transferência. A Figura 3, abaixo, mostra os canais segundo a concepção de Kotler (2000, p. 456).

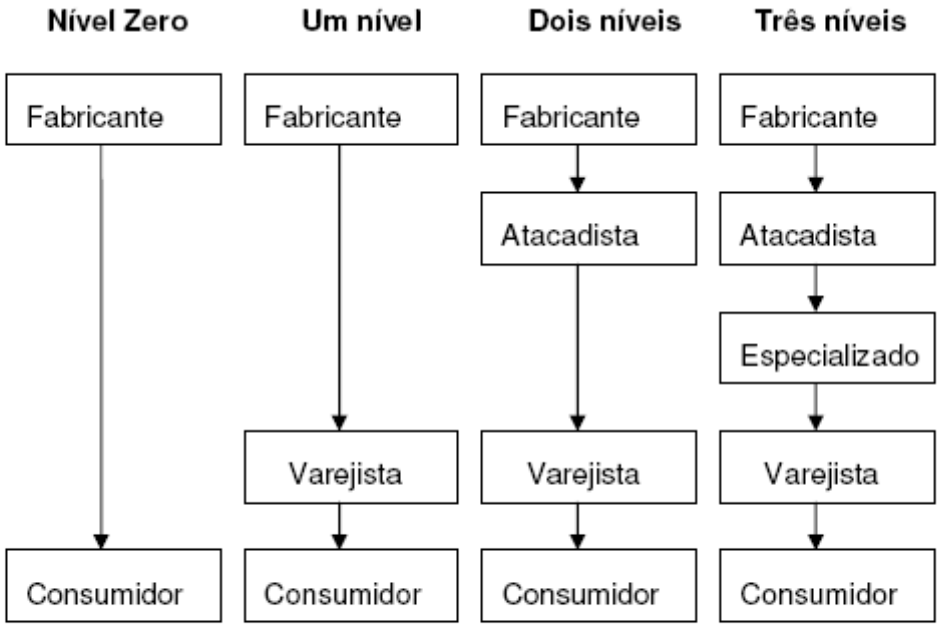


Figura 3 – Canais de marketing para bens de consumo
Fonte: Kotler (2000, p.513)

Em se tratando de canal de nível zero, Kotler (2000, p. 512) coloca que “os melhores exemplos são as vendas feitas de porta em porta, reuniões domiciliares com demonstrações (reuniões de vendas), mala direta, telemarketing, vendas pela televisão, vendas pela internet e lojas do próprio fabricante”.

Os canais de nível um e dois são os mais tradicionais, envolvendo atacadistas e varejistas. O canal de nível três é o mais indireto, pois envolve os agentes. Os agentes são pessoas que negociam compras e vendas, mas não têm direito de

propriedade sobre os bens ou serviços. Os agentes também são conhecidos como representantes. Em alguns casos podem ser encontrados canais maiores que de três níveis. Em lugares de difícil acesso pode-se precisar de até seis níveis (KOTLER, 2000, p. 456).

2.2.2 Liderança e Conflitos do Canal de Marketing

A função do líder do canal é favorecer a cooperação e resolver os conflitos que podem surgir. A gerência do canal pode ser exercida pelo fabricante, pelo varejista, assim como pelo intermediário O caso mais típico é aquele em que o fabricante lidera o canal. Assim ele controla o atendimento e o serviço ao cliente, fornecidos pelo intermediário, controla a área do varejista, vendas e estoques, o esforço promocional e os preços. (ROCHA e CHRISTENSEN, 1999, p. 164).

O outro caso é o do canal liderado pelo varejista, afirma Rocha e Christensen (1999, p. 165). Assim o varejista fica responsável pelo controle da produção, os estoques e o prazo de entrega, controle de qualidade, o esforço promocional e transmite informações do mercado para o produtor, pois ele está em contato direto com o cliente.

Kotler (2000, p. 477) colocam que alguns dos conflitos gerados pelos canais podem ser construtivos, favorecendo mudanças nas relações. O desafio, portanto, é gerenciar o conflito, para que este não se transforme em uma ameaça à saúde das empresas. Uma solução é estipular metas conjuntamente com todos os membros do canal.

2.2.3 Estratégias em Canais de Distribuição

Canais de Distribuição são usados para ligar produtores a seus consumidores finais e mercados. Decisões e estratégias a respeito do canal incluem o tipo de

organizações de canal, a extensão do canal e de seu gerenciamento e a intensidade da distribuição apropriada para o produto ou serviço. Assim, a escolha do canal de marketing influencia o posicionamento da marca de determinado produto (CRAVENS, 1997, p. 338). Por outro lado, distribuição não é apenas um canal, mas um processo, que permite aos clientes escolherem onde e de quem eles obterão o valor que eles querem. No entanto, muitas empresas vêem a distribuição como periférica para sua estratégia competitiva, apesar de algumas terem reconhecido que essa negligência é arriscada e desperdiça oportunidades para a estratégia competitiva. (MORGAN, 2000)

Como intermediários se movimentam para reforçar operações e negócios centrais aos fornecedores, eles desenvolvem *expertise* em distribuir suas linhas particulares de produtos. Por sua vez, alguns fabricantes escolheram se concentrar em suas competências centrais e terceirizar para os intermediários aquelas coisas que não fazem tão bem. Assim, para sobreviver em cenários cada vez mais competitivos, todas as empresas envolvidas em atividades de distribuição, não somente intermediários, precisam desenvolver planos estratégicos para suas funções. Fabricantes e varejistas devem decidir quais funções de distribuição eles são capazes de desempenhar melhor (mais eficientemente e com o menor custo) e quais outros intermediários possuem performance mais adequada (Kotler, 2000, p. 454).

Levando em consideração a importância da estratégia para os canais de marketing e o *expertise* de cada membro do canal, deve-se olhar para o desenho do canal. Segundo Cravens (1997, p. 341), a estratégia de distribuição depende dos objetivos de distribuição do canal (disponibilidade de produto, esforços promocionais, serviço ao cliente, informação de mercado e eficácia dos custos), tipo de canal, intensidade de distribuição, configuração do canal e estratégias de gerenciamento do canal. Desenha-se uma estratégia de canal considerando a eficácia, a cobertura, a relação custo benefício e a capacidade de adaptabilidade a longo prazo. Deve-se analisar como os canais mais adequados alcançam as necessidades dos segmentos, ou seja, o canal deve ser desenhado a partir do mercado, ampliando a entrega de valor superior ao cliente. Além disso, as estratégias de canal devem contribuir para os objetivos gerais de uma empresa, considerando alguns princípios, como alinhar os canais com a estratégica

competitiva total da empresa (desenhar o canal a partir do mercado, ampliando a entrega de valor superior ao cliente), investir em aprendizado (buscando reduzir incertezas) e traduzir as escolhas estratégicas em programas, projetos e planos e estabelecer monitoramento.

Dentro da seleção de uma estratégia de canal, Cravens (1997, p 342) leva em consideração três etapas, conforme ilustra a Figura 4, abaixo: A primeira é o tipo de arranjo de canal (convencional ou coordenação vertical). A segunda é a intensidade desejada de distribuição (intensiva, seletiva e exclusiva). A terceira, por fim, consiste na seleção de uma configuração de canal.

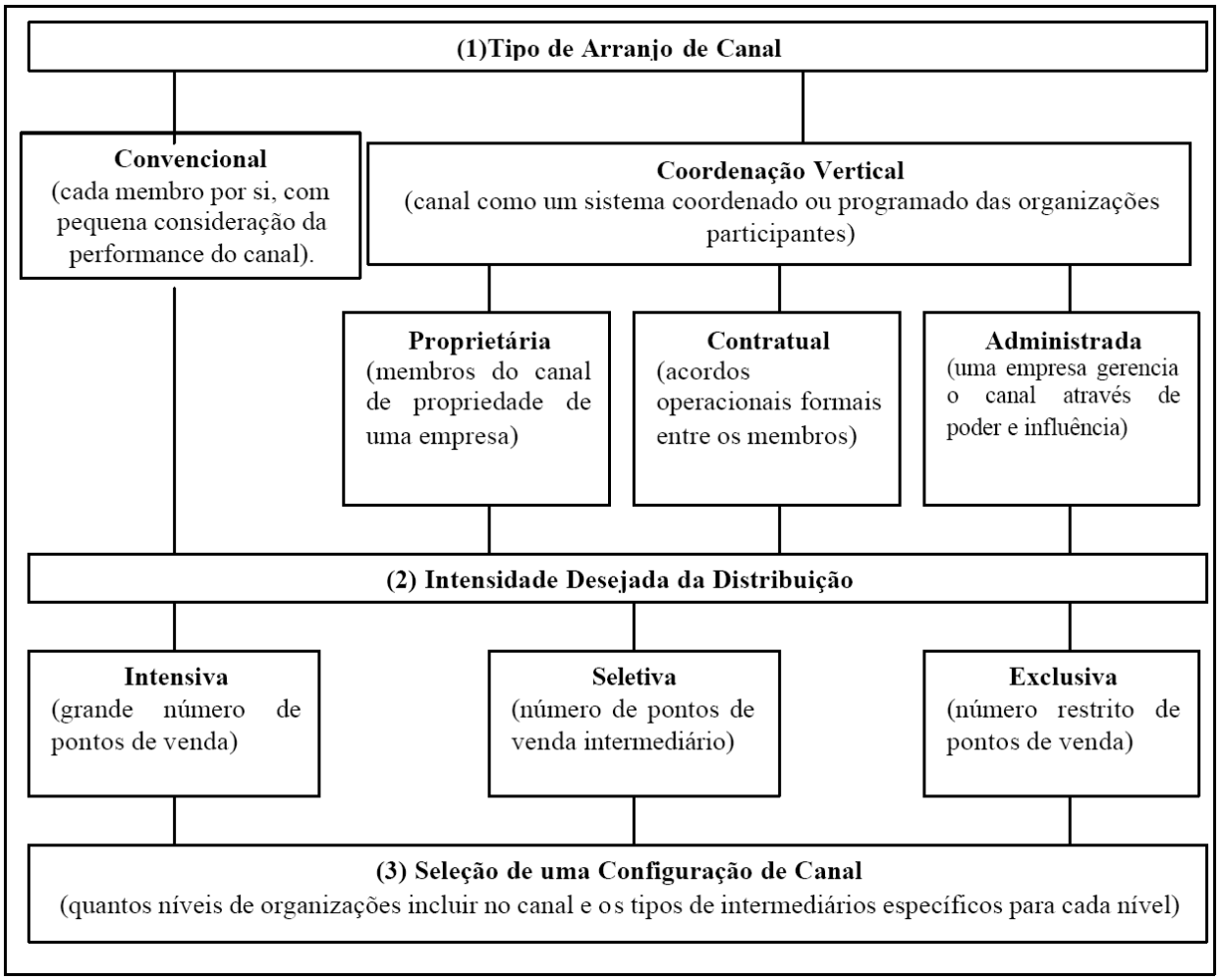


Figura 4 – Seleção de uma estratégia de canal
Fonte: Cravens (1997, p. 342)

A respeito de seleção de estratégias de canal, Coughlan *et al.* (2002) complementam a idéia considerando o processo de projeto do canal e o processo de implantação do canal. O projeto de canal é definido em quatro etapas: segmentação,

posicionamento, definição de alvos e estabelecimento ou aperfeiçoamento de canais.

- na segmentação, definem-se as demandas por prestação de serviço por segmentos (divisão de grandes volumes, conveniência espacial, tempo de espera e entrega, sortimento e variedade), além de identificar suas características e limites ambientais;

- no posicionamento (ou configuração), define-se o desempenho ótimo de fluxo de canal e a estrutura ótima de canal para cada segmento;

- na definição dos alvos, escolhem-se os segmentos alvo, sujeitos a limites ambientais, gerenciais e consideram-se *benchmarks* competitivos;

- no estabelecimento de novos canais, define-se o desempenho do fluxo do canal e a sua estrutura. No aperfeiçoamento dos canais existentes, acrescenta-se a análise de lacuna antes do desempenho;

- na implementação do canal, identificam-se fontes de poder e de conflitos e formas de gerenciá-los, buscando coordenar o canal. Isso não é uma realização única, mas um processo contínuo de análise e ação.

Estratégias de canal bem elaboradas e bem implementadas, além dos esforços de canal bem gerenciados, podem significar vantagens competitivas para o canal de marketing. Para Cravens (1997, p. 348), uma boa rede de distribuição cria uma forte vantagem competitiva para uma organização. Para Coughlan *et al.* (2002), o motivo para um canal ser uma ferramenta tão importante é a dificuldade em reproduzi-lo, pois um canal compromissado pode se recusar a manter ou promover ativamente as marcas de uma nova empresa. Assim, fabricantes, distribuidores e varejistas reconhecem que a administração das atividades de um canal de marketing oferece oportunidades significantes para criação de vantagens competitivas e alcance de desempenho financeiro superior, através da redução de custos ou da diferenciação de atividades.

2.3. COMPRAS

Nas palavras de Parente (2000, p.209), as compras nas empresas varejistas pretendem sempre minimizar o investimento em estoque e, por outro lado, minimizar o índice de faltas.

Conforme Grazziotin (2006, p.23), no universo do varejo, comprar bem é a chave para o sucesso do negócio. Comprar bem é metade da venda e a garantia do lucro.

Neste contexto, surge a importância de se definir a função de compras em todas as suas dimensões, para compreender melhor o fenômeno analisado nesta pesquisa.

2.3.1 Compras e Logística

A logística é um dos fatores responsáveis pela otimização da gestão de compras. Christopher (1997, p.2), em sua definição de logística, deixa claro a participação das compras, como parte do processo de gestão logística como se segue:

> "A logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo."

O processo logístico em uma organização é o sistema responsável pela interligação entre o cliente e o fornecedor, sendo as compras apenas um dos fluxos coordenados por esse processo.

Uma informação muito interessante sobre a logística foi a declaração dada na Gazeta Mercantil [9], pela Associação Brasileira de Movimentação e Logística (ABML, 1999): “uma cadeia de suprimentos bem estruturada pode reduzir em até 25% os custos de uma companhia.”. É claro que esse percentual é passível de alterações, mas o que chama a atenção é o fato de reduzir-se os custos, por meio de um planejamento adequado da logística da empresa.

Para Bowersox (2006) “o processo logístico é visto como um sistema que liga as empresas com seus clientes e fornecedores.” O que significa que atividade de compras compõe o sistema logístico juntamente com as atividades de distribuição física, transporte, armazenagem, manuseio dos produtos e controles de estoques .

2.3.2 Conceito de Compras

De maneira geral, a missão de compras consiste em obter do exterior da empresa os materiais, produtos e os serviços necessários para o seu funcionamento, nas quantidades e prazos estabelecidos em seu planejamento estratégico, respeitando os níveis de qualidade predefinidos e ao menor preço que seja possível no mercado (PLANTULLO, 2000, p. 121)

Segundo Ballou (2004, p.356) as compras envolvem a aquisição de matérias-primas, suprimentos e componentes para o conjunto da organização. Entre as atividades associadas à elas incluem-se:

- selecionar e qualificar fornecedores
- avaliar desempenho de fornecedores
- negociar contratos
- comparar preço, qualidade e serviços
- programar as compras

[9] Gazeta Mercantil, 21-12-99, p.C-2

- estabelecer os termos das vendas
- mensurar a qualidade recebida

Em se tratando de lojas de vestuário, a missão de compras é mais específica e decorrente das necessidades dos consumidores, da sazonalidade e da moda. O comprador de vestuário tem que conhecer os itens de consumo dos seus clientes, a periodicidade, a demanda, para só então definir o que comprar, e as quantidades, ou seja, só depois montar o mix de produtos a serem adquiridos (GRAZZIOTIN, 2006, p.41)

De acordo com Plantullo (2000, p. 122), o início da ação da área de compra se dá com o levantamento dos itens solicitados que foram definidos, por meio de pesquisa de mercado, considerando a qualidade, projetos de fidelização dos clientes, dentre outros, e todo o processo de negociação, com o intuito de adquirir os produtos com o menor preço possível, dentro das condições e prazos de pagamentos possíveis, de acordo com a situação financeira da empresa.

Segundo Arnold (1999, p.207), os componentes da decisão de compra não são definidos, isoladamente, pela área de compras. Por exemplo, o que e quanto comprar necessitam da participação de outras áreas como marketing, vendas, produção, engenharia. A responsabilidade da área de compras, por fim, é obter o material certo, nas quantidades certas, com a entrega correta (tempo e lugar), da fonte correta e no preço certo.

2.3.3 A Importância de Compras

O setor de compras ocupa uma posição importante na maioria das organizações, pois as mercadorias comercializadas pela empresa representam, em geral, de 40 a 60% do valor final das vendas de qualquer produto. Isso significa que reduções de custo no processo de aquisição de materiais pode ter um impacto muito grande sobre o lucro da organização. (BALLOU, 2004, p.357)

Segundo Parente (2000, p.209), a administração das compras e a gestão dos estoques constituem um setor vital para as empresas varejistas. Por um lado, os estoques absorvem enorme volume de recursos e constituem no maior investimento no ativo das empresas, e, por outro, as compras representam a maior conta das despesas do varejista. Pela importância simultânea que exercem no volume das vendas e no fluxo de caixa das empresas, o setor de compras vêm recebendo uma atenção especial dos varejistas.

2.3.4 Objetivos da Atividade de Compras

Conforme Arnold (1999, p. 209), o setor de compras possui os seguintes objetivos:

- movimentar e controlar o fluxo de dinheiro da melhor maneira possível, em virtude das compras representarem um investimento;
- obter mercadorias e serviços na quantidade e com qualidade necessárias;
- obter mercadorias e serviços ao menos custo;
- garantir o melhor serviço possível e monitorar as entregas por parte do fornecedor;
- desenvolver e manter boas relações com fornecedores;
- servir eficazmente na consecução de matérias-primas e artigos indispensáveis à fabricação, comercialização de produtos ou serviços, a fim de manter a empresa em operação.

Caso a área de compras não observe adequadamente esses dois objetivos, a empresa poderá perder sua competitividade no mercado.

2.3.5 Funções Básicas de Compras

Parente (2000, p.209) define que todo o trabalho da área de compras tem início após a definição do mix dos produtos; o próximo passo é a aquisição desse mix com o intuito de se atender às necessidades de consumo dos clientes da empresa. A área de compras possui como uma de suas funções dirimir a dicotomia existente entre a redução ao máximo do volume estocado e a falta de produtos. O conhecimento da rotatividade dos produtos auxilia a área de compras a efetuar as compras dos produtos demandados no volume adequado de sua demanda, considerando uma certa quantidade desses produtos como um estoque de segurança evitando, assim, que ocorra a falta de produtos demandados pelos consumidores. Deve-se destacar que essa falta de produtos funciona como um marketing negativo para a empresa implicando em um prejuízo de sua imagem.

Outra função da área de compras indicada por Plantullo (2000, p. 122), é a de negociar e assegurar a disponibilidade dos materiais no tempo certo, em quantidade e qualidade certas, ao preço certo e do fornecedor certo.

Os interesses conflitantes da negociação têm que ser bem administrados para que, tanto o comprador-varejista como vendedor-fornecedor fiquem satisfeitos com seu resultado. O varejista quer obter as melhores condições de preços, prazo, dentre outros, enquanto o fornecedor quer assegurar sua margem de lucro. (PARENTE, 2000, p. 234)

Como elementos de uma negociação em compras, pode-se citar, de acordo com Parente (2000, p.235):

- **custos dos produtos:** representa o preço a ser pago pelos produtos adquiridos;
- **prazos de Pagamentos**: período entre a realização do pedido de compra, até o pagamento;
- **custos de logística**: representam o custo de transporte dos produtos, do fornecedor até o varejista;

- **bonificações**: participações financeiras em eventos e promoções feitas pelo varejista;

- **serviços**: representam serviços que o fornecedor desempenha na loja, como treinamento aos funcionários, equipamentos de exposição, material de divulgação, brindes, etc.;

- **descontos**: entram aqui os descontos por quantidade, por negociação, o desconto sazonal, por pagamento à vista, enfim, qualquer tipo de abatimento que o fornecedor possa fazer no valor total da compra.

2.3.6 Ciclo de Compras

Segundo Arnold (1999, p. 210), para se dar início às etapas de compras, deve-se considerar algumas informações que são: primeiro, a previsão de vendas, ou seja, a demanda projetada; depois, se determinará o estoque mínimo do produto, a elasticidade dos produtos; e por fim giro médio desse. Depois desses fatores definidos, é que se calculará a quantidade a ser comprada. Deve-se estabelecer um mecanismo de controle e acompanhamento dessas fases que antecedem a compra, com o intuito de gerir as possíveis distorções e desvios encontrados. O ciclo de compras pode ser melhor observado conforme a Figura 5 abaixo:

Figura 5 – Etapas do Ciclo de Compras
Fonte: Adaptado de Arnold (1999, p.210)

Conforme Arnold (1999, p. 220), o conceito de compra certa é muito relativo e envolve as decisões de quantidade, preço, mix de produtos, qualidade dos produtos e serviços. O conceito de compra certa não pode estar ligado ao de exatidão, mas sim de aproximação. Para que o comprador exerça sua atividade de compra adequadamente, é imprescindível o conhecimento das necessidades dos consumidores. O comprador precisa estar preocupado não apenas com a aquisição do mix definido pelo marketing, mas ele deve acompanhar o giro dos produtos, além de verificar as suas margens.

Segundo Grazziotin (2006, p.41), o consumidor muda seus gostos e necessidades, freqüentemente, obrigando ao gestor de compras a atualizar-se em várias fontes, a fim de evitar repetir uma compra só porque ela satisfatória no último pedido, pois corre-se o risco de efetuar uma péssima compra, devido à rapidez da mudança da demanda dos produtos.

Em suma, o comprador deve fazer, constantemente, uma análise do público-alvo e de sua demanda, antes de efetivar a compra de determinado produto.

2.3.7 Informações de Compras

Para Christopher (1997, p. 120) a cooperação na troca de informações é um pré-requisito para a orientação e rapidez na cadeia de fornecimento. Neste aspecto, a tecnologia da informação exerce um papel importante, pois proporciona maior rapidez no fluxo de informações. A informação é fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão, bem como no controle das operações empresariais. Identificar as informações necessárias para a tomada decisão de compras é um passo fundamental para efetivar a otimização do processo.

Com base em Morgado e Gonçalves (1999, p. 122), estas são as fontes de informações dos compradores:

- **compra passada**: é composta dos dados armazenados de vendas anteriores. O comprador tem que ter muito cuidado, pois a demanda nem sempre é constante. Para que esse tipo de análise seja possível, a empresa precisa ter um sistema de informações que dê o suporte necessário ao armazenamento e tratamento necessários às informações;

- **julgamento**: tem por base a experiência acumulada pelo profissional, durante o exercício da profissão;

- **publicações especializadas**: são revistas e outros periódicos que trazem os produtos novos, aqueles que são mais vendidos, pesquisas de mercado indicando os preferidos do consumidor, dentre outras informações;

- **fornecedores**: há todo um trabalho em cima dos produtos, desde detalhes técnicos, como informações da concorrência e, muitas vezes,

atrelam a isso pesquisas entre os consumidores para tornar bem conhecido o produto para o comprador;

- **pesquisa na concorrência**: saber o que os concorrentes estão comprando e os preços que estão praticando é importante para o comprador tomar sua decisão de compra.

2.3.8 Variáveis Relacionadas à Decisão de Compras

As decisões de compras são tomadas dentro de um contexto e sofrem influência de um conjunto de variáveis. Estas variáveis serão descritas detalhadamente a seguir.

2.3.8.1. Freqüência

Segundo Parente (2000, p. 226), as decisões sobre quanto e quando pedir estão intimamente relacionadas. Por exemplo, para um produto cuja demanda é de 3600 unidades por ano, pode-se trabalhar com várias alternativas com relação à freqüência: pode se optar por fazer pedidos diários de 10 unidades, ou então um pedido anual, das 3600 unidades. O que o gestor das compras precisa considerar em sua decisão são os custos de colocação do pedido, os custos de estocagem e o custo do capital que será investido na compra.

Sobre este assunto, Plantullo (2000, p.136) afirma que, geralmente, quanto mais freqüentes forem as entregas de materiais, menores serão os custos totais.

Segundo Grazziotin (2006, p. 110), no ramo de vestuário a freqüência de compras geralmente é menor e exige do lojista que seja feita uma programação de compras para cada estação. Esta programação é necessária porque a maioria dos fornecedores produz as mercadorias somente a partir do recebimento do pedido, o que resulta num prazo para entrega mais estendido. Neste contexto, o lojista precisa

se antecipar e fazer os pedidos com antecedência, pois senão corre o risco de não ter a quantidade que deseja no momento em que as vendas daquele item aumentam.

2.3.8.2. Volume de Compras e Desconto por Quantidade

A aquisição de grandes volumes de produtos ou a compra com ganho de escala é uma maneira de reduzir o custo de aquisição desses produtos, otimizando os resultados da empresa.

Conforme Ballou (2004, p.361), o agente de compra é seguidamente incentivado a comprar em grandes quantidades. Os fornecedores certamente oferecerão preços mais baixos para a compra de grandes quantidades, pois isto fará com que se beneficiem pela economia de escala.

Para Parente (2001, p. 226), a pergunta “o quanto comprar” é um dos grandes desafios da área de compra do comércio varejista e estão interligadas. A alternativa ideal é a que proporciona o menor nível dos custos, considerando-se a soma entre os custos de pedir e os custos de estocagem. Geralmente os fornecedores oferecem descontos por quantidade como uma forma de estimular o varejista a comprar maiores volumes.

Segundo Godoy (2005, p. 69) o lojista precisa ter muito cuidado com a quantidade comprada de cada item, pois a compra em excesso pode obrigá-lo a fazer liquidação, ou estocar o produto para o próximo ano, caso não venda. E tudo aumenta os custos da operação.

2.3.8.3. Negócio de Ocasião

Conforme Parente (2001, p. 235), descontos promocionais também são comuns em situações onde o fornecedor deseja se livrar de estoques encalhados.

Esse tipo de situação geralmente costuma ser bastante atraente para o comprador, que geralmente precisa decidir por comprar uma quantidade maior do que necessita somente por causa do preço.

Mais uma vez, o lojista precisa analisar cuidadosamente os benefícios e os possíveis problemas que este tipo de negociação pode gerar, para não incorrer nas mesmas dificuldades descritas na seção anterior.

2.3.8.4. Preço dos Produtos

Segundo Parente (2001, p. 234), a decisão de compras envolve vários fatores e um deles é o preço. Neste processo, as partes (comprador e vendedor) tentam chegar a um ponto, em que ocorram benefícios para os dois lados, de modo que o processo de negociação deve ser preparado com cautela e passar por um roteiro, onde se tem como objetivo conseguir comprar os produtos/mercadorias de acordo com suas especificações, no prazo de entrega e de pagamento adequados e, no menor preço possível, que otimize todos os outros componentes e esteja dentro das expectativas da empresa compradora.

Acerca desta mesma idéia, Grazziotin (2006, p. 77), considera que é muito importante que as compras estejam alinhadas com o público-alvo da empresa. Deste modo, o autor ressalta a importância de se estabelecer uma faixa de preço que a empresa deseja trabalhar. Não adianta tentar oferecer variedade infinita de preços, pois se o consumidor não se sentir em seu ambiente de poder aquisitivo, não irá mais retornar à loja. Uma loja que pretende se dedicar a vender produtos baratos, terá um público de baixo poder aquisitivo, e portanto precisa fazer suas compras considerando uma faixa de preço de acordo com poder aquisitivo do seu público-alvo. A definição de uma faixa de preço ajuda a selecionar fornecedores, e a loja se torna mais limpa, mais fácil de entender, mais definida.

2.3.8.5. Estoque

Parente (2001, p. 217) observa que a definição de níveis ideais de estoques é um tema bastante controverso, onde cada empresa varejista apresenta características peculiares quanto à definição dos níveis ótimos de estoque. Por definição o nível ótimo de estoque é aquele não apresenta desperdício por excesso de capital e, ao mesmo tempo, não permite a perda de vendas por falta de itens. Para tanto, os níveis de estoque precisam:

- cobrir as vendas planejadas;
- passar a imagem de que a loja está bem abastecida;
- proporcionar bons índices de giro.

Outros fatores que influenciam no nível ótimo de estoques são:

- **volume de vendas**: uma venda alta exige maiores volumes de estoque;
- **variedade dos produtos**: quanto maior a variedade dos produtos, maior tenderá a ser o nível dos estoques;
- **tamanho da loja**: lojas maiores precisam de mais estoque para transmitir a imagem de sortimento;
- **freqüência dos pedidos/entregas**: quanto mais freqüentes, menos estoque é necessário.

2.3.8.6. Seleção e Avaliação de Fornecedores

De acordo com Parente (2001, p. 232), no processo de compor um mix de produtos adequado para seus consumidores, os varejistas precisam avaliar permanentemente a inclusão de novos fornecedores ou exclusão dos já existentes.

Os varejistas podem se abastecer diretamente do fabricante ou por meio de atacadistas, distribuidores, importadores. Em geral, grandes redes compram diretamente dos fabricantes. Já varejistas menores costumam comprar dos intermediários. Na maioria dos casos, são os fornecedores que tomam a iniciativa de se aproximar dos varejistas. No entanto, alguns varejistas vem desenvolvendo uma postura mais pró-ativa e buscando novas fontes de fornecimento.

Quanto à prospecção de novos fornecedores, os principais meios utilizados são:

- **vendedores**: pela atividade e conhecimento do setor, podem ser uma boa fonte para indicação de novos fornecedores;
- **revistas e sites especializados**: trazem propagandas de fornecedores;
- **feiras de negócios**: ótima oportunidade de conhecer novos fornecedores, fazer contatos e verificar novidades;
- **pesquisa com consumidores**: sugestões sobre marcas e produtos que os consumidores estão dispostos a comprar.
- **pesquisa na concorrência**: saber o que os concorrentes estão vendendo.

Para avaliar a eficiência e a competência dos fornecedores, podemos fazer uso dos fatores abaixo:

- **reputação**: é importante conhecer o fornecedor; quando esse não for conhecido faz-se necessário ir até sua sede conhecer suas instalações, consultar diferentes fontes de informações, como seus vendedores, catálogos, feiras, alguns clientes, para criar-se uma idéia da credibilidade do fornecedor;
- **localização**: é ideal trabalhar com fornecedores próximos, não só na situação que o comprador paga o frete (frete FOB), mas, nas outras situações, por facilitar o trabalho, com um estoque mínimo;

- **serviços**: a análise do fornecedor deve considerar os serviços agregados aos produto oferecidos, como treinamentos, displays, promoções etc. Todos os serviços que auxiliem o supermercado a vender seus produtos;

- **política de trabalho**: refere-se à metodologia de trabalho do fornecedor, ou seja, o prazo praticado, as condições para que haja descontos, prazo de entrega, dentre outros componentes, para concretizar-se a compra, considerando-se, desde a negociação, até a entrega da mercadoria;

- **disponibilidade**: na comunicação como nas mercadorias. Facilita-se o trabalho, quando o fornecedor possui um canal de comunicação fácil, além de sempre ter mercadorias para atender suas necessidades, evitando a situação de falta de produto nas prateleiras;

- **termos de compra**: a área de compras está interligada à área financeira; no momento em que uma compra é concretizada, ela gera implicações financeiras sobre o pagamento. Então, este item deve ter um tratamento especial junto ao fornecedor;

- **preços e condições de pagamento**: dentro desse item estão inseridos o preço do custo, os descontos especiais, os descontos progressivos por volume de compras e a flexibilidade dos prazos;

- **abastecimento**: este item é muito valorizado pelos varejistas, especialmente a pontualidade nas entregas, em relação às datas e horário definidos, os produtos estarem corretos e suas quantidades também, a rapidez entre o período de entrega e o do pedido. Isto ocorre pelas perdas irreparáveis que podem ser acarretadas pela falta de um produto, o varejista pode, além de perder a venda, também, o cliente, e a propaganda de ser uma empresa que não tem produto X;

- **vendedores**: são os representantes dos fornecedores e são analisados por algumas características, como: competência, comprometimento e autonomia de decisão;

- **outros serviços**: treinamentos aos funcionários do varejista, material de exposição, promocional, dentre outros;

- **linha de produtos, qualidade e imagem da marca**: o fornecedor ter uma marca conhecida e fazer propaganda, ganha o interesse dos varejistas; outro fator que faz diferença é o fato de fornecedor está sempre lançando novos produtos (PARENTE, 2001, p. 232).

2.3.8.7. Estilo do Comprador

Cada situação de comprar e cada tipo de empresa vai solicitar um estilo do comprador, diferente. Como perfil de compradores Morgado e Gonçalves (1999, p. 154) cita-os abaixo:

- **empresário/comerciante**: uma empresa de pequeno porte tem como seu comprador o proprietário que acumula várias funções. A desvantagem desse tipo de comprador é relativa a sua falta de especialização e tempo para dedicar-se às compras, já que esta é, apenas, mais uma função exercida por ele. Utilização do *feeling* e centralização são as principais desvantagens;

- **profissional**: refere-se a uma pessoa com conhecimentos específicos sobre a função de compra. Para profissionalizar-se uma empresa, não é necessário contratar pessoas de fora, pode ser feito por meio de promoções internas, desde que estas promoções sejam por conhecimento, e não por parentesco ou outro critério não profissional. A grande dificuldade é encontrar o profissional, que além de ter os conhecimentos necessários se adéqüe à política praticada pela empresa. Outro desafio é o desenvolvimento de relatórios que deixem transparecer as ações desta função para os gestores da empresa;

- **generalista**: é formado pelo tipo de profissional que tem experiência em negociações gerais, mas não conhece o produto que está sendo

negociado. A vantagem consiste na experiência com as técnicas de negociação, e a desvantagem é a falta de conhecimento do produto, que poderia facilitar a negociação e evitar uma compra não adequada à necessidade do consumidor;

- **especializado**: é composto por um comprador que possui um largo conhecimento em uma linha de produtos, a dificuldade deste perfil está em sua área de atuação, pois só é indicado para empresas de grande porte que possuam uma estratificação da área de compras. Como vantagem, está no profundo conhecimento do produto pelo comprar, facilitando a negociação;

- **comitês de compra**: são formados por um representante da área de marketing, compras, operacional da loja. Tem como objetivo fazer uma análise conjunta do produto/fornecedor. A grande vantagem é a interação das áreas; e as desvantagens ocorrem quando ele torna o processo de compra burocrático e demorado. Algumas empresas adotam os comitês para a inclusão ou exclusão dos produtos, no mix da loja.

2.3.8.8. Prazo de Pagamento

Segundo Parente (2001, p. 235), para a definição da variável prazo de pagamento de uma operação de compra devem ser considerados:

a) disponibilidade de capital de giro da empresa, ou seja, a existência de saldo de caixa no montante do valor a vista do produto, para que se possa gerar essa alternativa de decisão;

b) as taxas de juros no caso de compra à prazo. O valor a prazo deve ser trazido ao valor presente para compará-lo com o seu valor a vista.

c) capacidade de negociação: que está ligada ao volume a ser negociado. Compras em maior volume conferem maior poder de barganha com relação à preços e prazos de pagamento.

2.3.8.9. Qualidade dos Produtos

A qualidade dos produtos é uma variável importante no processo de negociação de compra, visto que é um fator que exclui a aquisição de um produto ou reduz o seu preço de aquisição. A qualidade dos produtos no ramo de confecções é bastante observada, e requer um tratamento especial.

Segundo Arnold (1999, p.232), a qualidade de um produto define-se através da avaliação de suas características de acordo com os desejos do consumidor, com seu preço, com a qualidade de produtos concorrentes e das normas e especificações de fabricação. O problema central do controle de qualidade é manter determinado nível de qualidade para um produto de acordo com a política de avaliação da empresa.

Deste modo, inspecionar as mercadorias recebidas também é uma função da área de compras, que precisa monitorar se a qualidade dos produtos recebidos está conforme o esperado, constituindo-se também num fator de avaliação do fornecedor.

2.3.8.10. Programação

Segundo Grazziotin (2006, p. 109), programação é fazer uma compra no presente e estabelecer várias entregas da mercadoria no futuro, em parcelas que podem ser semanais, quinzenais ou mensais. Por exemplo, o lojista compra em janeiro e programa para que os embarques aconteçam em fevereiro, março, abril, etc. Para a indústria, a programação é muito importante, pois permite programar melhor fatores matéria-prima, materiais, componentes e recursos humanos

necessários para atender às encomendas. Já para o lojista, é uma prática muito difícil e exige muita habilidade para prever a demanda e a sazonalidade dos meses seguintes.

Na prática, no setor de vestuário, se o comprador não fizer compras programadas, poderá ter hiatos de produtos. O lojista compra, vende, precisa repor, mas não encontra mais o mesmo produto ou então demora muito para receber, perdendo a época das vendas. Por exemplo, um cliente que quer comprar uma jaqueta exige o produto na hora que entra em sua loja; caso não encontre a mercadoria, fica decepcionado e vai procurar em um concorrente (GRAZZIOTIN, 2006, p. 116).

2.3.8.11. Ciclo da Moda

Segundo Parente (2000, p.201) em diferentes graus, a moda afeta todos os ramos varejistas. Contudo, sua influência é especialmente intensa no varejo de confecções. Em geral, o ciclo de vida de produtos ligados à moda costumam ser mais curtos e menos previsíveis.

A moda pode ser definida como um certo estilo que se popularizou entre expressivos segmentos da população. Um produto só pode ser considerado “moda” após ganhar aceitação por parte da população. Personalidades famosas e formadores de opinião costumam fazer o papel de “lideranças da moda” (PARENTE, 2001, p.202).

2.3.8.12. Previsibilidade

Parente (2001, p. 211) pondera que as previsão de vendas são um componente fundamental na definição das quantidades a serem compradas. No varejo, os erros as previsões de vendas causam faltas de produtos ou excessos de

estoques, provocando graves problemas aos varejistas. Vale aqui ressaltar que existem dois tipos de previsões de vendas: as não sazonais e as sazonais.

As vendas não sazonais apresentam certa regularidade, não apresentando muita oscilação entre os meses. Assim, as previsões de vendas em geral são feitas para o mês.

Já nas vendas sazonais, existe uma grande oscilação das demandas de determinados itens entre as estações. Assim, as previsões de vendas são feitas para cada estação.

Na opinião de Grazziotin (2006, p. 141), o bom comprador é aquele que consegue prever as demandas pela sazonalidade e pelo prazo de antecipação de compras, de modo que a mercadoria esteja no ponto-de-venda na época certa, na quantidade certa, a preço certo. Para isso, deve ter *felling*, visão antecipada, pois é preciso comprar com determinada previsibilidade. Às vezes, é quase como prever chuva. Daí a necessidade de o comprador viver com intensidade seu setor, visitar suas lojas, os concorrentes, os fabricantes, as feiras, ler bastante, observar o mundo acompanhando tendências de comportamento para estar sempre atualizado.

2.3.8.13. Sazonalidade

Segundo Parente (2001, p. 214) os gestores de compra enfrentam um grande desafio em se tratando de produtos de venda sazonal. Este fator é muito mais evidente no varejo de confecções, cujas vendas estão diretamente relacionadas à estação. Apesar das irregularidades, os compradores devem inicialmente analisar as vendas do mesmo período da estação dos anos anteriores, tanto em unidades monetárias quanto em unidades físicas, para então ajustar seu planejamento de vendas.

De acordo com Grazziotin (2006, p. 147), enfrentamos sazonalidades o ano inteiro. No verão, época de praias, vendem-se mais uns determinados tipos de produtos; volta às aulas, Natal, Páscoa, dia das mães, dia dos pais, o inverno, cada

época do ano tem sua característica e isso afeta diretamente nas vendas. Por isso, o comprador precisa ter muita habilidade para prever, planejar e executar o ciclo de compras. Segundo o autor, a loja que trabalha com roupas e faz mal suas compras em duas estações, pode não sobreviver. Uma dica para enfrentar a sazonalidade é: nas estações, deve-se entrar cedo e sair cedo.

2.3.8.14. Variedade

Segundo Godoy (2005, p. 74), o aumento da variedade de produtos é uma estratégia adotada por muitos lojistas para tentar aumentar suas vendas. E a realidade é que, o aumento das vendas dificilmente acompanha este aumento na variedade dos itens, resultando em acúmulo de estoque. A medida que se aumenta a variedade, se aumenta o estoque progressivamente. E neste setor, aumentar estoque é sinônimo de prejuízo, já que o produto possui uma vida útil limitada antes de sua depreciação.

Conforme Brandes (2006, p.39), em conseqüência de um sortimento amplo demais poderá haver um crescimento de custos. No início não se percebe nada, mas mais tarde, os custos aumentam. Muitas vezes, a vontade de vender mais exige aumento do sortimento, com o argumento de que isso vem de encontro com o interesse da clientela. Por outro lado, existe a pressão dos fornecedores, que incentivam o varejista a aceitar novos artigos. A propaganda da indústria é outro fator para aumento do sortimento: é preciso ter o produto para não se renunciar à venda alguma.

2.3.8.15. Saldos

Segundo Grazziotin (2006, p. 203), a saúde de uma empresa varejista se mede pela juventude de seu estoque e pela minimização dos seus saldos. Os saldos sempre vão existir, e com maior ou menor esforço, o lojista precisa liquidá-los. Algo

que faz parte da realidade do lojista: muitas vezes, o excesso de saldos geram acúmulo de estoque que resultam na falta de capital de giro. Este tipo de situação exige que o lojista faça uma liquidação destes itens (às vezes até com margem negativa), para poder obter capital para financiar as próximas compras.

2.4. MARKETING DE RELACIONAMENTO

Marketing de relacionamento refere-se ao trabalho de marketing voltado para o relacionamento com clientes e fornecedores. De acordo com Gummeson (2005, p. 22), marketing de relacionamento é o marketing baseado em interações dentro da rede de relacionamentos. Significa construir e sustentar pró-ativamente a infra-estrutura de relacionamentos duradouros entre clientes, empresa e fornecedores, contribuindo para o aumento do desempenho da cadeia e obtenção de resultados sustentáveis. O contexto de administrar o relacionamento com o cliente e com o fornecedor serve para que a empresa adquira vantagem competitiva e se destaque perante a concorrência. Ganesan (2004, *apud* Slongo e Liberali p.17) enfatiza, dentre outras características, orientação para o longo prazo, interesse de ambas as partes em manter relacionamentos duradouros, alto nível de compromisso com os clientes, como sinônimo de clientes leais, baixa rotatividade deles e compras repetidas. O objetivo maior torna-se manter o cliente através da confiança, credibilidade e a sensação de segurança transmitida pela organização. Drucker (1999) elegeu algumas regras fundamentais para a utilização do marketing de relacionamento na busca por vantagem competitiva:

- O relacionamento com o cliente é de responsabilidade da empresa. Qualquer reclamação ou conflito por parte do cliente é provocado por uma falha empresarial.

- A empresa deve perguntar-se constantemente o que pode ser feito para facilitar e melhorar a vida de seus clientes.

Reforçando a importância do Marketing de relacionamento, Matilla (2001, *apud* Slongo e Liberali, 2004, p. 15) conclui que a existência de relacionamentos

aparece como uma possibilidade de redução do risco inerente a qualquer transação quando esta é feita com um pressuposto relacional.

Conforme demonstra a Figura 6, o marketing de relacionamento tem como foco trocas colaborativas e contínuas (valor ganha-ganha), contrário ao marketing transacional, que foca em trocas como transações *ad hoc* baseadas em conflito (soma zero, ganha-perde) (SHETH e PARVATIYAR, 2000, p. 483).

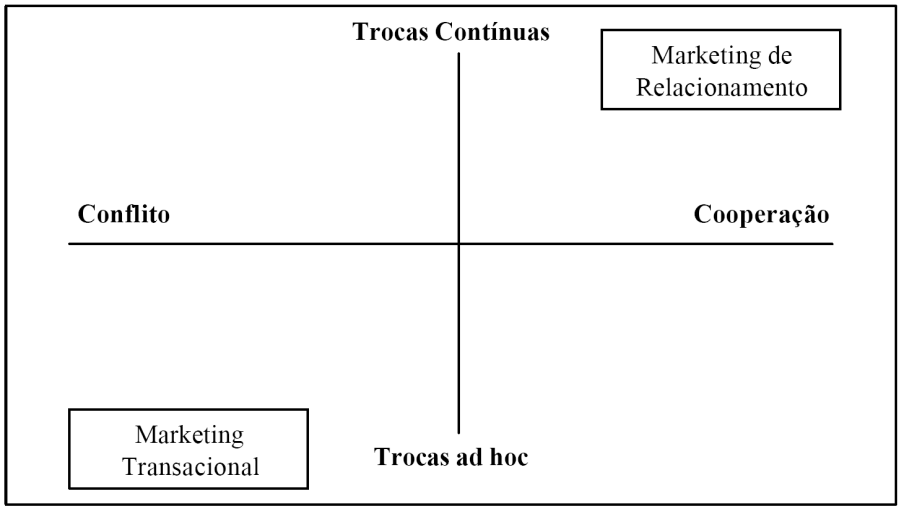


Figura 6 - Interação cliente-vendedor
Fonte: Sheth e Parvatiyar (2000, p.483)

Por fim, o processo de evolução enfatiza a continuação, ampliação, modificações ou término dos relacionamentos, de acordo com os resultados. A Figura 7, abaixo, mostra a evolução das estratégias de marketing de relacionamento nas organizações com o passar do tempo.

Figura 7 – Evolução da estratégia de marketing de relacionamento nas organizações
Fonte: Morgan (2000, p. 483)

Dentro da evolução da estratégia de marketing de relacionamento inserido em uma organização, é importante notar que o próprio relacionamento segue algumas fases dentro das organizações envolvidas. Segundo Dwyer *et al.* (1987, *apud* Slongo e Liberali, 2004, p. 31), os relacionamentos podem passar por cinco fases, da conscientização da viabilidade do relacionamento até a fase de seu término:

1. **conscientização**: uma organização vê outra com possível parceiro para intercâmbio;

2. **exploração**: testes e sondagens dos dois lados, definições dos papéis tornam-se mais elaboradas, regras começam a surgir;

3. **expansão**: benefícios e interdependência se expandem, riscos aumentam, assim como o compromisso, cooperação e comunicação;

4. **comprometimento** (parte mais elevada do relacionamento): cada parte investe para manter o relacionamento, horizontes a longo prazo, alta interdependência e confiança entre as partes. A gerência deve ficar atenta para manter o relacionamento nessa fase;

5. **declínio e dissolução**: aumento de insatisfação, provocações, falta de investimentos e reciprocidade – é preciso haver dois para construir,

mas só um para abalar. Se o relacionamento passa para essa fase, não é fácil salvá-lo.

Nestas cinco fases, o declínio e a dissolução podem ocorrer também porque uma parte toma o relacionamento como certo e não trabalha mais para mantê-lo funcionando. Geralmente o declínio é um processo lento, podendo não ficar aparente que ele se instalou até estar em um estado bem avançado.

2.4.1 Estratégias de Relacionamento em Canais

Estratégias de relacionamento buscam alcançar altos níveis de satisfação e lealdade dos clientes e parceiros comerciais, através da confiança, comprometimento e cooperação entre as partes envolvidas.

Relacionamentos cooperativos cada vez mais são citados como componentes essenciais das estratégias de negócio, já que riscos ambientais, incertezas, lacunas de habilidades e de recursos encorajam as empresas em buscar parcerias com outras (CRAVENS, 1997). Todavia, é na administração do relacionamento que o valor da cooperação, construído a partir da confiança e do comprometimento, pode determinar o sucesso ou fracasso da estratégia de marketing de relacionamento de uma empresa (MORGAN, 2000).

A confiança, ao lado do comprometimento, tem sido identificada como um dos construtos centrais para o marketing de relacionamento (Morgan e Hunt, 1994). Segundo os autores, a confiança existe quando uma parte acredita na integridade do parceiro de troca. Uma empresa que confia no seu fornecedor é mais comprometida e tem mais intenções de prosseguir no relacionamento.

De acordo com Sheth e Parvatiyar (2000, p.), o gerenciamento de relacionamento entre empresas de um canal é uma função de distribuição que cria valor fazendo com que produtos e serviços estejam disponíveis aos clientes de maneira apropriada, no local e hora certos. A natureza única do relacionamento de canal e as necessidades dos intermediários em trabalhar com fornecedores

concorrentes para buscar sortimento de produtos podem limitar o grau com que relacionamentos estrategicamente verdadeiros podem ser desenvolvidos.

Reciprocidade é outra dimensão importante dentro do relacionamento de canal. Coughlan *et al.* (2002) reforçam que parceiros não aceitam estar comprometidos a não ser que acreditem que sua contraparte também esteja comprometida e preparada para assumir suas obrigações, ou seja, ocorrerão retrações do compromisso do relacionamento caso uma parte esteja excessivamente comprometida e se sentindo explorada (membros de canal a montante e a jusante tendem a se comprometer de maneira simétrica).

Percebe-se, portanto, a importância das estratégias e da administração dos relacionamentos em canais de marketing. Aqueles que souberem construir relacionamentos e gerenciá-los de maneira diferenciada, aproveitando-se das compatibilidades, interações e esforços conjuntos entre os membros de um canal, provavelmente alcançarão vantagens competitivas sustentáveis, já que um relacionamento forte, próximo e positivo, caracterizado por confiança mútua, respeito e comunicação aberta, é um fenômeno socialmente complexo que deve ser muito difícil e custoso para copiar Coughlan *et al.* (2002)

A Figura 8, abaixo, ilustra os conceitos apresentados acima.

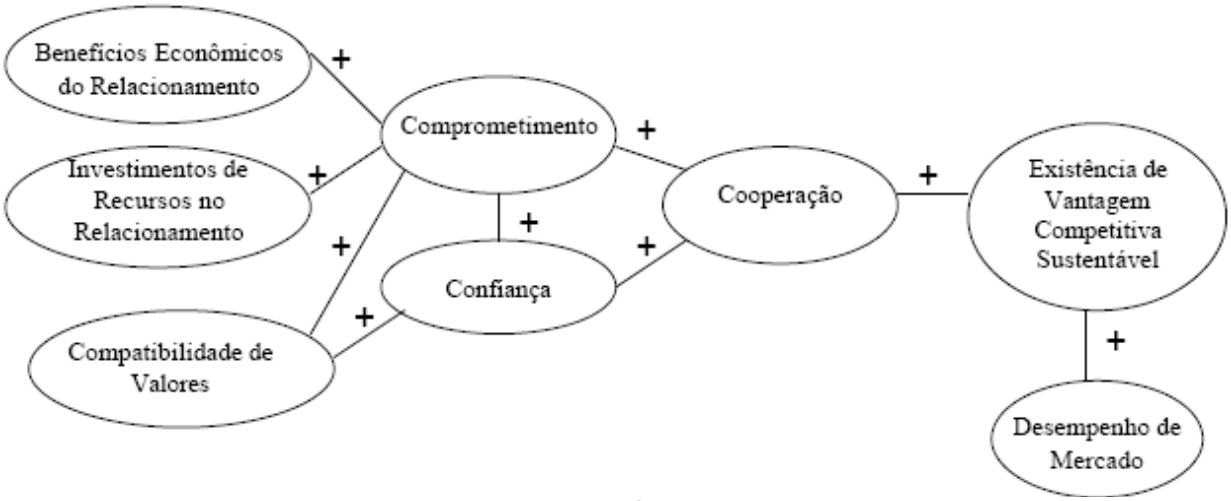


Figura 8 – Modelo teórico proposto
Fonte: Morgan e Hunt (1994)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capitulo tem como objetivo apresentar a descrição do método escolhido para a condução desta pesquisa. Além disto, serão apresentadas a definição para escolha do público a ser pesquisado, os instrumentos e procedimentos para a coleta de dados e, também, os procedimentos para a análise dos resultados coletados.

A metodologia detalhada a seguir, descreve como será realizada a pesquisa, com o intuito de responder aos objetivos enunciados na seção 1.4 deste trabalho.

3.1. MÉTODO DE PESQUISA

Tendo em vista que o objetivo principal deste trabalho é caracterizar os aspectos do processo de compras e da gestão dos estoques praticados pelos lojistas do setor de vestuário no Rio Grande do Sul, e verificar a efetividade dos canais de fornecimento do setor, a abordagem escolhida para que tal objetivo seja atingido foi a pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa.

De acordo com Malhotra (2001, p. 106), a pesquisa exploratória é “um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão”. O autor afirma que o principal objetivo da pesquisa exploratória é prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador (MALHOTRA, 2001).

Em meio a diversas técnicas de pesquisa exploratória, a escolhida para a realização deste estudo foi a pesquisa qualitativa. Esta escolha deveu-se ao fato de que, segundo Malhotra (2001, p. 155), a pesquisa qualitativa é a “metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema”.

Nesse contexto, o caráter qualitativo do estudo justifica-se com o fato da pesquisa não se preocupar com a representatividade numérica, e sim com o aprofundamento da compreensão do problema (GOLDENBERG, 1999). Através dele, então, visou-se aprofundar os tópicos de pesquisa, obtendo-se um maior entendimento da amostra estudada e do cenário exposto pelos respondentes – detalhes que poderiam ficar despercebidos sob números e percentagens.

Para a coleta de dados, a técnica eleita foi a de entrevistas em profundidade. Yin (2001, p.113) define este tipo de entrevista como entrevista focal e afirma que "o respondente é entrevistado por um curto período de tempo – uma hora, por exemplo". Sendo assim, as entrevistas são feitas de forma informal, mas mesmo assim deve-se seguir um roteiro de perguntas pré-definido (YIN, 2001).

As entrevistas em profundidade são entrevistas não-estruturadas, diretas e pessoais, em que um único respondente é testado por um entrevistador a fim de desvendar motivações, crenças e atitudes subjacentes sobre o tópico específico. Ela é realizada uma a uma e pode durar de trinta minutos a mais de uma hora (MALHOTRA, 2001), indicativo que remete ao proposto também por Yin (2001).

3.2. DEFINIÇÃO DOS INFORMANTES-CHAVE DA PESQUISA

No processo de escolha dos entrevistados, foram considerados os seguintes fatores: tempo de existência da empresa, tipo de atividade, porte da empresa pelo número de funcionários e região do Estado onde a empresa atua.

Quanto ao tempo de existência, buscou-se empresas que tinham no mínimo cinco anos de existência, procedimento este adotado pelo fato de que em cinco anos de atividade, o empresário / proprietário, de maneira geral, já deve possuir uma certa experiência no comando da empresa, o que irá conferir maior solidez às análises posteriores.

Quanto ao tipo de atividade, as entrevistas foram aplicadas aos lojistas do ramo de vestuário (e não aos produtores), visto que estes estão mais próximos do

mercado consumidor e são também a 'locomotiva' do setor de vestuário, no momento em que proporcionam a alavancagem do setor através de sua força de vendas.

Quanto ao porte, adotou-se como critério se entrevistar lojistas de micro e pequeno porte, conforme a classificação do SEBRAE, ilustrada no Quadro 1 abaixo. A razão para a escolha deste porte de empresa deve-se aos argumentos já apresentados anteriormente na parte da Caracterização do Setor (seção 1.1) e Definição do Problema (seção 1.2), onde mostra-se a representatividade das micro e pequenas empresas dentro deste setor e a dificuldade dos empresários em administrar as compras em suas lojas.

PORTE	QTDE DE FUNCIONÁRIO
Micro	1 a 10
Pequena	11 a 50

Quadro 1: Classificação – Porte da Empresa X Quantidade de Funcionários (para o Comércio)
Fonte: SEBRAE (*Site* www.sebrae.com.br. Acesso em: 16 jun. 2008)

Para a escolha da região do Estado para a aplicação das entrevistas, utilizou-se os dados apresentados no estudo do SEBRAE-RS (2007)[10]. O estudo apresenta a geografia do setor de vestuário no Rio Grande do Sul, apontando onde aparece a maior concentração de indústrias e de empregos do setor.

Este estudo considera as 24 regiões dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento (COREDES), observando que todas tem presença de indústrias têxteis. Entretanto, quatro regiões concentram 56% dos estabelecimentos e 68% dos empregos gerados pelas indústrias do vestuário, conforme mostra o Gráfico 2 abaixo. As quatro regiões são, em ordem de grandeza: Serra, Metropolitana, Vale do Rio dos Sinos e Vale do Rio Pardo.

[10] Sebrae-RS. **A cadeia industrial têxtil e de confecção no Rio Grande do Sul**: cooperação e desenvolvimento competitivo. O estudo na íntegra pode ser encontrado no *site* www.sebrae-rs.com.br

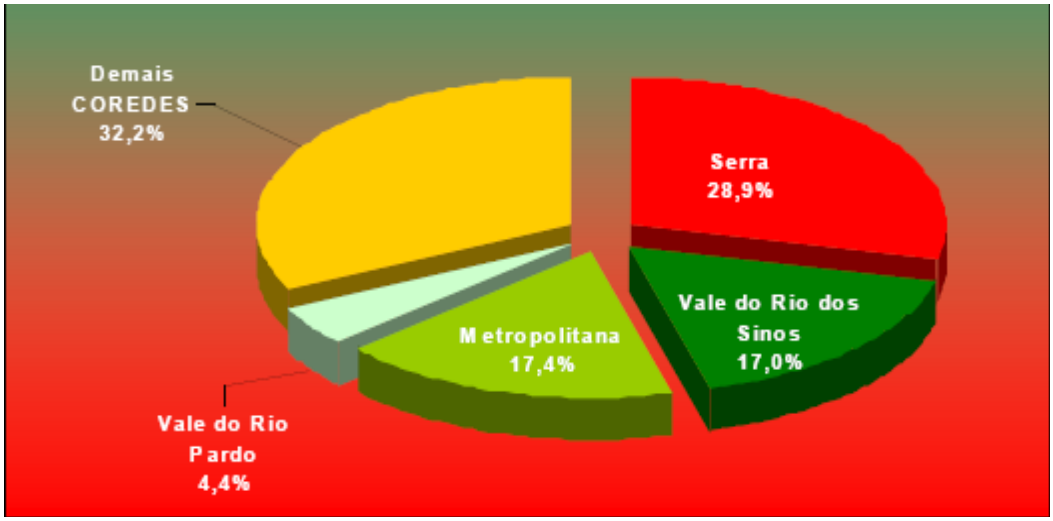
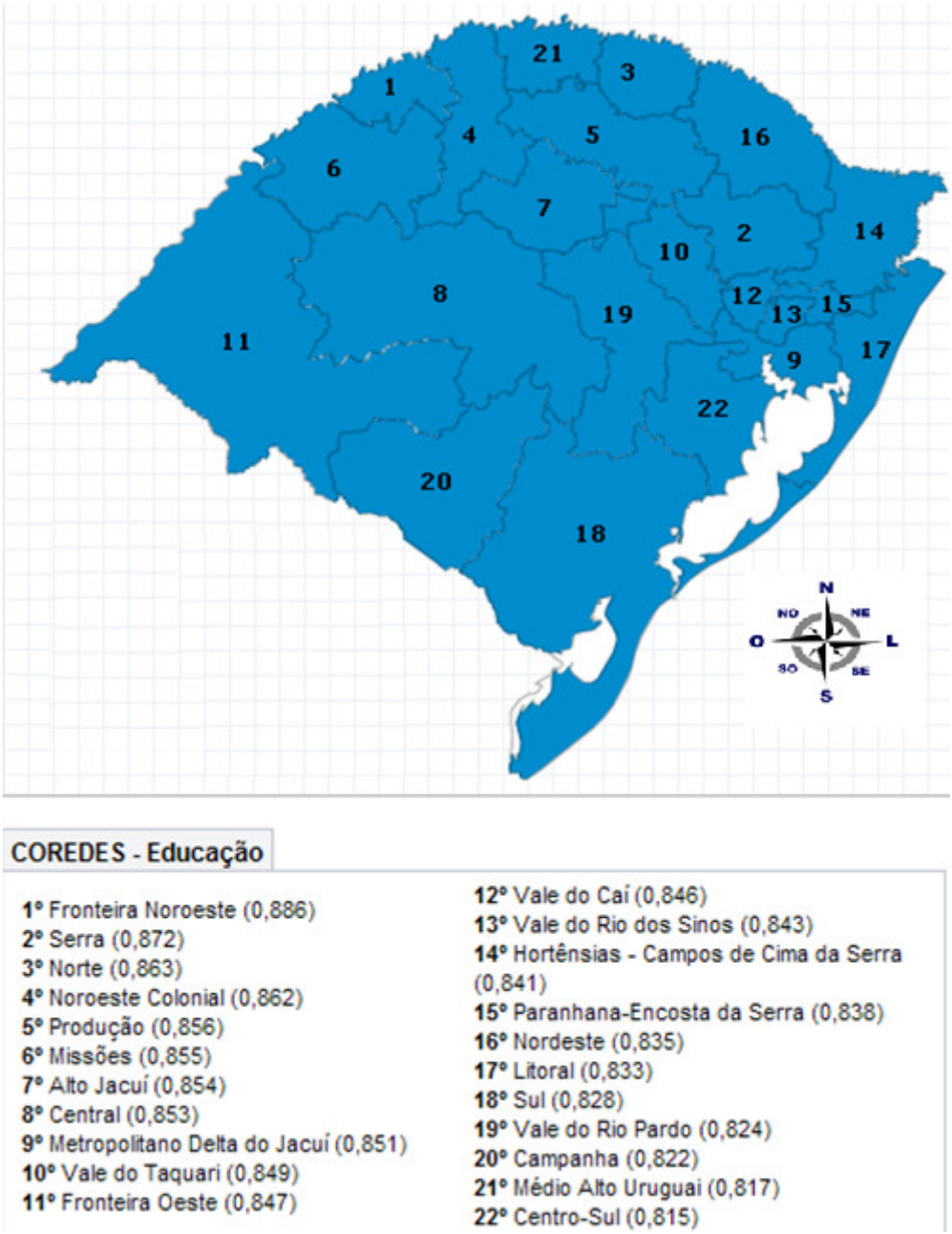


Gráfico 2: Distribuição espacial do número de empregados da Indústria de Confecções do Rio Grande do Sul por COREDE.
Fonte: RAIS/Ministério do Trabalho (2002)

Visto que o relacionamento entre lojista e fornecedor tende a ser mais próximo nas regiões onde há maior concentração de Indústrias de Vestuário e, por conseqüência, o canal de distribuição tende a ser mais desenvolvido, escolheu-se realizar a pesquisa nas regiões descritas como 'demais COREDES' no Gráfico 2 acima.

A Figura 8, abaixo, ilustra o mapa do Rio Grande do Sul, dividido pelas regiões dos COREDES. Por definição do pesquisador, as entrevistas foram realizadas nas cidades das regiões 8 (Central), 18 (Sul), 19 (Vale do Rio Pardo) e 22 (Centro-Sul) do mapa abaixo. Estas regiões foram selecionadas também por causa da restrição de recursos financeiros do pesquisador.



COREDES - Educação

1º Fronteira Noroeste (0,886)
2º Serra (0,872)
3º Norte (0,863)
4º Noroeste Colonial (0,862)
5º Produção (0,856)
6º Missões (0,855)
7º Alto Jacuí (0,854)
8º Central (0,853)
9º Metropolitano Delta do Jacuí (0,851)
10º Vale do Taquari (0,849)
11º Fronteira Oeste (0,847)
12º Vale do Caí (0,846)
13º Vale do Rio dos Sinos (0,843)
14º Hortênsias - Campos de Cima da Serra (0,841)
15º Paranhana-Encosta da Serra (0,838)
16º Nordeste (0,835)
17º Litoral (0,833)
18º Sul (0,828)
19º Vale do Rio Pardo (0,824)
20º Campanha (0,822)
21º Médio Alto Uruguai (0,817)
22º Centro-Sul (0,815)

Figura 9: Mapa dos COREDES do Rio Grande do Sul
Fonte: Fundação de Economia e Estátística (FEE). Disponível em www.fee.tche.br. Acesso em: 17 jun.2008

Selecionados conforme definição do pesquisador, os respondentes constituem uma amostra não-probabilística e por acessibilidade (MALHOTRA, 2001).

3.3. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Como instrumento para a coleta de dados, adotou-se a entrevista em profundidade semi-estruturada, que permite ao entrevistador testar o respondente, estimulando-o a revelar suas crenças e pensamentos mais profundos sobre o tópico em estudo. (SCHIFFMANN e KANUK, 2000). A escolha da técnica foi motivada pelo anseio de um maior entendimento do processo de compra e sobre as necessidades e preferências na escolha dos canais de fornecimento. Construído antes da realização das entrevistas, o roteiro de perguntas, flexível, terá a função única de nortear a pesquisa, dando abertura para que entrevistador e entrevistado aprofundarem as questões e abordarem outros assuntos relacionados ao estudo. Tal roteiro encontra-se no Anexo A.

3.4. PROCEDIMENTOS E RESULTADOS DA COLETA DE DADOS

Para facilitar a identificação das empresas a serem pesquisadas nas cidades dos COREDES definidos acima, foi feita uma pré-seleção dos possíveis entrevistados utilizando-se da lista de empresas do setor de vestuário que aparecem nas páginas amarelas da lista telefônica das respectivas cidades, e consultando os *sites* destas possíveis organizações a serem pesquisadas. Feita esta pré-seleção, efetuou-se o contato telefônico para agendamento da entrevista com o responsável pelas compras. Nem todas as entrevistas foram feitas com agendamento prévio; algumas empresas foram selecionadas na ocasião da visita à cidade. Todos os entrevistados eram os responsáveis pela execução das compras da empresa.

Os dados foram coletados no período de outubro a novembro de 2008, conforme cronograma do projeto.

A duração de cada entrevista ficou entre 25 minutos e 2 horas.

Conforme orientação de Malhotra (2001), as entrevistas devem ser aplicadas até o momento em que as informações obtidas começarem a se repetir. Seguindo

esta orientação foram realizadas 13 entrevistas, em 10 cidades, conforme mostra o quadro 2 a seguir.

CIDADE	REGIÃO - COREDES	NÚMERO DE ENTREVISTAS
Cachoeira do Sul	8 - Central	2
Camaquã	22 - Centro-Sul	2
Charqueadas	22 - Centro-Sul	1
Dom Feliciano	22 - Centro-Sul	1
Encruzilhada do Sul	19 - Vale do Rio Pardo	2
Guaiba	22 - Centro-Sul	1
Pelotas	18 - Sul	1
São Jerônimo	22 - Centro-Sul	1
São Lourenço do Sul	18 - Sul	1
Tapes	22 - Centro-Sul	1
	TOTAL	**13**

Quadro 2: Lista de cidades onde foram feitas entrevistas
Fonte: Elaborado pelo autor.

3.5. PROCEDIMENTO PARA A ANÁLISE DE DADOS

Após o término das entrevistas, todas foram transcritas, e as palavras-chaves foram destacadas. De posse deste conteúdo, buscou-se transformar os dados obtidos em informações relevantes à solução dos objetivos dessa pesquisa.

O objetivo foi identificar pensamentos recorrentes, idéias e percepções que cada cliente tem sobre a questão do relacionamento lojista-fornecedor, sobre as dificuldades com compras e sobre a percepção acerca dos canais de distribuição de vestuário.

Deste modo, para realizar a análise dos dados desta pesquisa, foi adotada a metodologia voltada para a análise de conteúdo. Esta metodologia de análise pareceu ser a mais adequada para esta pesquisa, porque ela permitiu realizar uma análise e interpretação daquilo que o entrevistado citar. Segundo Bardin (2004), a análise do conteúdo é um método empírico, dependente do tipo de 'fala' a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo.

De modo geral, segundo Bardin (2004), a análise de conteúdo caracteriza-se como uma metodologia baseada na análise da comunicação. A partir daquilo que o entrevistado fala e expressa, surge a interpretação dessa fala, que busca considerar aspectos que auxiliarão na caracterização do perfil dos entrevistados. A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (qualitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção destas mensagens. BARDIN (2004).

Bardin (2004) cita que, na análise de conteúdo, a tônica é colocada nas orientações de valor, afetivas ou cognitivas, dos significantes ou dos enunciados de uma comunicação. A partir da análise de conteúdo, as aspirações e desejos dos entrevistados poderão vir à tona, onde, dessa maneira, poderão auxiliar no processo de identificação das características dos entrevistados, relacionadas à percepção sobre o relacionamento com os fornecedores.

Para desempenhar, portanto, esta análise de conteúdo dos dados pesquisados, este trabalho seguiu as três fases à seguir:

I – A pré-análise: fase de organização, que ajudou a sistematizar as idéias do pesquisador. Os comentários das entrevistas serviram, posteriormente, de base para o plano de análise das entrevistas, buscando atingir os resultados de acordo com os objetivos estipulados.

II – A exploração material (a codificação): fase onde buscou-se organizar os dados brutos que foram transcritos, em informações que permitiram atingir uma interpretação sistemática do assunto pesquisado. Para tanto, esta fase envolveu a seleção de ‘recortes’ das entrevistas e agrupamento destes recortes segundo critérios previamente definidos.

III – O tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação: nesta fase, os dados levantados foram confrontados com as informações exploradas na Revisão Teórica anteriormente exposta. O presente estudo foi organizado em análises nos seguintes tópicos:

- Perfil dos compradores;
- Atributos importantes para seleção dos fornecedores;
- Estratégias de compras adotadas pelos lojistas;
- Canais de compras utilizados e satisfação dos lojistas;
- Dificuldades na gestão de estoques;

Dentro destas perspectivas, procurou-se identificar o real significado daquilo que o entrevistado realmente pensa, e confrontar estas informações com os dados teóricos, chegando-se então à conclusão sobre os pontos que precisam ser trabalhados n o relacionamento entre lojistas e fornecedores e tornar mais eficientes o processo de compras e a gestão dos estoques, fortalecendo os canais de fornecimento.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo analisa os dados obtidos por meio das entrevistas em profundidade feitas com lojista do setor de vestuário de várias cidades do interior do estado do Rio Grande do Sul. Os dados foram separados em grandes grupos para facilitar a análise. Ao longo na análise, serão apresentados trechos transcritos das entrevistas.

Segundo GOLDENBERG (1999, p. 94), “deve-se analisar comparativamente as diferentes respostas, as idéias novas que aparecem, o que confirma e o que rejeita as hipóteses iniciais, o que estes dados levam a pensar de maneira mais ampla.”

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Foram aplicadas 13 entrevistas, em 10 cidades diferentes, conforme mencionado na seção anterior. As primeiras questões do roteiro de entrevistas tinham o objetivo de identificar o perfil da empresa. O Quadro 3 a seguir, caracteriza o perfil das lojas entrevistadas. Por solicitação de alguns lojistas, os nomes dos estabelecimentos não serão divulgados.

Quadro 3: Perfil dos Entrevistados
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2. PERFIL DOS COMPRADORES

Após terem sido feitas as questões a respeito do perfil da empresa, o roteiro da entrevista seguia com algumas questões sobre o entrevistado (que, neste caso, é sempre o responsável pelas compras, conforme definido no método). Dos resultados das pesquisas aplicadas, observou-se que, dos 13 entrevistados, apenas 2 afirmaram dedicar-se exclusivamente à atividade de compras e apenas 3 não eram os proprietários da loja. Outro ponto que pode ser observado é que, dos 13 entrevistados, 8 afirmaram não serem os únicos responsáveis pelas compras, sendo que esta responsabilidade era dividida com outros funcionários da empresa, o que aponta a uma descentralização da responsabilidade de compras dentro da organização, apesar de não haver uma especialização por linha de produtos.

Quando questionado se dedicava-se exclusivamente à atividade de compras, o comprador da Loja D afirmou:

> "...não nos dedicamos exclusivamente à isto. Se tiver que varrer o chão, varremos. Se tiver que falar com o gerente do banco pra pedir um

> empréstimo, nós também vamos lá. Qualquer coisa que precisar fazer para manter o funcionamento da loja e satisfazer o cliente, a gente faz."

A afirmação acima reflete a idéia defendida por Morgado e Gonçalves (1999, p. 154), que observam que uma empresa de pequeno porte tem como seu comprador o proprietário que acumula várias funções. A desvantagem desse tipo de comprador é relativa a sua falta de especialização e tempo para dedicar-se às compras, já que esta é, apenas, mais uma função exercida por ele. Utilização do *feeling* e centralização são as principais desvantagens.

A vantagem de o comprador ser uma pessoa que desenvolve multi-funções é que isto proporciona um maior contato com os clientes, o que acaba munindo o comprador de informações sobre as reais necessidades e desejos do seu público-alvo. Conforme Grazziotin (2006, p. 110), o mercado de vestuário é muito dinâmico, a moda muda a toda hora e, deste modo, é muito importante que o comprador esteja alinhado com as expectativas do cliente para não fazer uma compra errada.

4.3. ATRIBUTOS IMPORTANTES PARA SELEÇÃO DOS FORNECEDORES

A seguir, será apresentado como acontece a seleção e avaliação dos fornecedores pelos lojistas, destacando os atributos considerados importantes para manter um bom relacionamento e garantir a continuidade das negociações.

4.3.1 Seleção e Contato

Conforme dados levantados pela pesquisa, a seleção e o contato com fornecedores se dá de várias maneiras. Dentre as maneiras mais citadas, estão:

- **Visita de Representantes**: Os representantes das fábricas chegam até o lojista e apresentam o seu mostruário, catálogo e tabela de

preços. Todos os entrevistados afirmaram já ter feito compras através de representantes de vendas.

- **Busca por Representantes:** quando os clientes pedem com freqüência alguma marca ou produto específico que ainda não é oferecido pelo lojista, este então procura entrar em contato com o fornecedor para avaliar a possibilidade de trabalhar com o determinado item. Dos 13 entrevistados, 12 afirmaram utilizar esta prática.

- **Encontros em Feiras do Setor**: as feiras proporcionam aos lojistas entrar com contato com um número grande de fornecedores e também se atualizar quanto às tendências. Do total de entrevistados, 10 responderam dizendo que participavam deste tipo de evento.

- **Compra em Pólos de Moda**: muitos lojistas viajam até os pólos de moda, que são cidades ou regiões que concentram um grande número de fabricantes. Nestes pólos de moda, o lojista visita a loja do fabricante, que geralmente atende só lojistas (não atende consumidores finais), e tem a oportunidade de comprar à pronta entrega. Dentre os entrevistados, 9 disseram já ter comprado através deste canal.

O relato do comprador da loja A exemplifica esta diversidade de maneiras de se selecionar fornecedores:

> "Eu seleciono meus fornecedores das várias maneiras: alguns eu procuro, entro em contato e faço a primeira compra; daí depois eles seguem me atendendo em casa, através do representante. Outros, o próprio representante chega até a nossa loja pedindo para apresentar o mostruário. Outra forma de fazemos as compras e buscarmos novos fornecedores é nas feiras. Por fim, às vezes também buscamos roupa em lojas de fábrica."

Em geral, as primeiras compras estão bastante associadas às características do produto ofertado. Deste modo, o lojista geralmente procura avaliar os seguintes pontos na hora de selecionar um fornecedor: qualidade dos produtos, preço e marca. Neste processo, a atividade considerada mais importante é a avaliação do

mostruário da coleção de produtos. O depoimento à seguir do comprador da Loja I reflete esta prática:

> "sempre olhamos o mostruário dos vendedores, analisamos bem o produto, a malha, o modelo, o preço e ouvimos a opinião do representante sobre o produto, se é um produto que está vendendo bem no mercado. Após dar uma olhada no mostruário e nos preços, decidimos se devemos ou não comprar."

Apesar de qualidade, preço e marca serem atributos valorizados na seleção de um fornecedor, dificilmente um produto irá ter estas 3 características. A seleção, portanto, dependerá da orientação da loja na definição de seu mix de produtos. Há lojistas que procuram preço e não tanto a marca. Outros, já preferem oferecer produtos de qualidade superior e que estejam associados à alguma marca conhecida pelos clientes. Há também aqueles que procuram ofertar produtos de todos os tipos, sem ter um critério bem definido quanto à definição do mix de produtos.

Os 3 depoimentos à seguir refletem os diferentes critérios na seleção dos fornecedores, quanto à qualidade de produtos:

Este depoimento do comprado da loja N reflete a preferência por preço:

> "Nós definimos oferecer produtos para pessoas de faixa de renda mais baixa. Assim, o atributo principal é o preço. A qualidade, claro, não pode ficar muito pra trás, e o produto precisa estar orientado à moda, mas preço é o principal atributo. Marca não valorizamos muito não."

Já o comprador da loja D relata a importância da marca dos produtos:

> "Algumas marcas que entram no mercado caem no gosto das pessoas, os clientes começam a pedir. Daí a gente vai atrás, procura fazer contato com o fabricante, e tenta colocar o produto à venda aqui na loja."

Por fim, o comprador da loja F mostra uma orientação por maior variedade, não existindo tanto critério quanto à preço, qualidade e marca:

> "O cliente quer um produto bom, de qualidade boa, à um preço justo. Nós trabalhamos com uma linha bastante completa, temos os produtos mais baratos e também os melhores."

4.3.2 Condições de pagamento

Segundo depoimentos dos lojistas, a grande maioria dos fornecedores costuma oferecer duas modalidades de pagamento:

- **À vista com desconto**: nesta modalidade, o lojista recebe a mercadoria e precisa pagá-la na mesma semana do recebimento. A maioria dos fornecedores costuma oferecer descontos de 5% à 10% sobre o valor final do pedido caso o lojista opte por pagamento à vista.

- **À prazo, sem desconto no preço de tabela**: nesta opção, não há desconto, mas o lojista pode pagar suas compras em 3 parcelas, com prazos de 30, 60 e 90 dias, sem entrada. Alguns fornecedores oferecem pagamento em até 5x.

A definição sobre que qual forma de pagamento escolher, vai depender se o lojista está capitalizado e também da avaliação do lojista quanto à negociação, conforme depoimentos abaixo:

Conforme o lojista da loja M, "se eu estiver bem capitalizado, prefiro comprar à vista, porque o desconto é bom e posso aumentar a minha margem de lucro sobre o produto. No entanto, se estou com pouco dinheiro em caixa, opto pelo prazo, para não correr o risco de atrasar as contas."

Já o comprado da loja L diz o seguinte: "a maioria da minha venda é a prazo. Assim, se eu pagar a mercadoria à vista e vender à prazo, posso ter problemas para

pagar meus fornecedores. Prefiro comprar com mais prazo, pois assim fico mais seguro, apesar de não receber nenhum desconto".

4.3.3 Prazos de entrega

Quanto à este quesito, as entrevistas apontaram duas situações distintas:

1. **Compra Programada**: neste modelo, as compras geralmente são feitas com bastante antecedência. Em alguns casos, as compras são realizadas até 5 meses antes do começo da estação. Nestas circunstâncias, os prazos de entrega costumam ser acertados no momento da compra. Como estas são feitas com muita antecedência, dificilmente o lojista recebe um pedido antes de 30 dias à partir da colocação do mesmo.

2. **Compra à pronta entrega**: São compras onde o fornecedor possui estoque dos produtos que está ofertando e consegue atender ao pedido imediatamente. Este tipo de compra é bastante comum nos pólos de moda, onde há lojas de fábrica ou atacadistas.

Apesar de existirem estes dois modelos de compra, a maioria dos entrevistados afirmou que mais de 80% das suas compras são feitas através de programação. Apenas 2 lojistas informaram uma situação inversa, onde mais de 80% das compras são feitas à pronta entrega. O depoimento à seguir, do gerente da loja C, reflete o modelo de compras e os prazos de entrega exigidos pela maioria dos lojistas: "Na maior parte dos casos, fazemos compra programada. E geralmente as compras são feitas muito tempo antes de começar as vendas. Então, pedimos geralmente que parte das compras chegue em 30 dias, e outra parte em 60 dias."

Embora a maior parte das compras serem feitas de modo programado, alguns lojistas relataram sofrer freqüentemente com atrasos de entrega dos pedidos. Os entrevistados afirmam que a maior parte dos fornecedores consegue entregar os pedidos nos prazos especificados, porém alguns acabam atrasando, especialmente

em situações onde um produto experimenta uma 'explosão de vendas'. Quando isto acontece, acaba gerando uma grande insatisfação por parte dos lojistas, pois estes perdem vendas e deixam de atender às necessidades dos clientes. A observação feita pelo comprado da loja D, reflete esta situação: "se o mercado está aquecido e se a estação está boa (tipo inverno bem frio, ou verão bem quente), começa haver falta de produto e atraso de entrega. Se acontece o contrário, os fornecedores começam a entregar com antecedência."

4.3.4 Capacidade de reposição

Uma das perguntas do roteiro da entrevista era sobre reposições de estoques. Visto que a maior parte das compras de confecções é feita de maneira programada, e com bastante antecedência, o comprador está suscetível a erros. Às vezes, compra-se demais, às vezes, de menos. É bastante comum o comprador adquirir um item em quantidade moderada - geralmente itens ligados à moda são comprados com maior moderação - e este item esgotar rapidamente. Surge então, a necessidade de se repor o item com certa urgência. Caso não consiga repor, o lojista irá perder vendas. A percepção do comprador da Loja C reflete este quadro:

> Quando você compra uma coleção é uma incógnita, você não sabe exatamente se o produto irá vender bem. Às vezes, um modelo, uma estampa, é uma 'loucura' em vendas e se você não comprou muito, você precisa fazer uma reposição para não perder de vender. Só que esta reposição precisa ser rápida, porque se demorar muito, aí é melhor que nem venha.

A respeito da necessidade de rapidez das entregas de reposições, o entrevistado da loja J complementa: "Quando precisamos repor algum item, rapidez na entrega é um fator muito importante. Dificilmente um fornecedor consegue entregar um pedido não programado em menos de 30 dias." Isto acontece porque, conforme percebeu-se nos depoimentos, a maioria dos fornecedores inicia a produção das peças de roupa somente a partir da colocação do pedido. O depoimento abaixo, do comprador da Loja N corrobora com esta situação:

> Veja um exemplo atual: os produtos com estampa xadrez. Hoje, a procura por esse tipo de item é muito grande, é um fenômeno. Tudo o que havíamos comprado já vendeu. Agora queremos repor alguns dos produtos e muitos de nossos fornecedores não tem disponibilidade para entregar em poucos dias. Alguns estão trabalhando dia e noite, com a capacidade máxima, e não conseguem abastecer conforme a demanda. Só conseguem nos entregar daqui a um mês, ou mais, daí pode ser tarde demais.

Ao mesmo tempo em que ela é necessária para o lojista não perder vendas e satisfazer seus clientes, a reposição pode representar um risco grande para o negócio se não for feita com muita cautela. Como a venda de confecções está diretamente relacionada ao clima, se o pedido de reposição demorar para chegar até a loja, pode ser tarde demais, como mostra o relato abaixo, do comprador da loja M.

> É importante, mas tem que ter atenção. Comprar em final de estação pode ser uma 'bomba'. Se demorar um pouco pra chegar ou se mudar o clima de uma hora pra outra, corre-se o risco que ficar com tudo encalhado pro próximo ano. O melhor é sempre se antecipar.

Todos os entrevistados responderam que a reposição é importante para o negócio e afirmaram costumar fazer reposição de estoque no meio da estação para os itens que vendem mais. Ao mesmo tempo, todos observaram que a reposição só é útil e vantajosa para o lojista se tiver entrega rápida (de preferência imediata) das mercadorias. Neste aspecto, a maioria dos lojistas mostrou-se insatisfeito visto que são poucos os fornecedores que conseguem entregar com rapidez.

4.3.5 Manutenção e Substituição de fornecedores

Outro fator que foi explorado nesta pesquisa foi a rotatividade dos fornecedores. Neste aspecto, a maioria dos lojistas afirmou que a continuidade das negociações depende diretamente do giro do produto. Os depoimentos abaixo, dos compradores da loja E e D, respectivamente, reforçam esta idéia:

> O mercado do vestuário é muito dinâmico. Então, acontece sim, todos os anos, substituição de fornecedores. O lojista também tem que ver o seu lado: se o produto não roda bem, não dá pra continuar com o fornecedor. Não dá pra ficar insistindo numa marca que não vende só pra agradar o representante.

> Grande parte dos nossos fornecedores são antigos. Porém, o mercado de vestuário é muito dinâmico. Se temos um fornecedor cujo produto vendia bem no passado mas agora passa a não vender bem mais, diminuímos as compras das coleções seguintes e observamos: se mesmo reduzindo as compras, não vendermos mais de 80% da coleção à preço normal, excluímos o fornecedor do nosso círculo de fornecimento e buscamos outros.

Em contrapartida, apesar de a manutenção dos fornecedores estar atrelada ao giro do produto, grande parte dos lojistas declarou preferir continuar fazendo suas compras de fornecedores antigos, que já venderam anteriormente para a empresa. Este depoimento do lojista F retrata este posicionamento: “Sempre damos preferência por fazer as maiores compras daqueles fornecedores que já conhecemos e que temos um relacionamento mais forte. Dos mais novatos, compramos menos.“

4.3.6 Número de pedidos no ano

De acordo com os depoimento coletados nas entrevistas, observou-se que praticamente todos os fornecedores costumam preparar apenas duas coleções de roupas por ano: a coleção de verão e a coleção de inverno. Segundo os lojistas, são muito poucos os fornecedores que apresentam uma coleção intermediária (de meia estação).

Desta maneira, o número de pedidos anuais dos lojistas tende a restringir-se entre 2 a 4 pedidos anuais, sendo 1 ou 2 por estação, conforme indicam os depoimentos a seguir, dos compradores da Loja D e F, respectivamente:

> Geralmente é uma vez por coleção. Alguns dos nossos fornecedores preparam 3 coleções, mas a grande maioria preparam apenas 2. Portanto

> recebemos 2 ou 3 visitas anuais de cada representante. O ideal seria se pudéssemos comprar mais vezes, e em menor quantidade.

> Para roupas, costumo fazer duas compras por estação de cada fornecedor: a primeira é a mais completa e de maior valor; a segunda, somente pra repor o que faltou. Em se tratando de calçado, faço apenas uma compra por estação e não costumo repor, mesmo que falte.

Questionados sobre a satisfação com o quesito 'número anual de pedidos', 8, dos 13 entrevistados, mostraram-se insatisfeitos e declararam preferir fazer mais pedidos, e em menor quantidade, conforme demonstra o depoimento abaixo, do comprador da loja G:

> Fazer compras só uma vez na estação é muito pouco. Você precisa fazer uma compra muito grande, precisa investir muito capital em inventário, e, por fim, alguns produtos acabam ficando até 6 meses expostos na sua loja. Seria muito melhor se pudéssemos fazer compras mais vezes no ano e em quantidade menor.

Segundo o relato destes lojistas, o principal canal de compra é o representante de vendas, que costuma fazer apenas uma visita por estação. Ou seja, o número de pedidos anuais tende a ser baixo visto que o atual canal de compras dificulta a colocação de um número maior de pedidos.

4.3.7 Sistema de trocas e devoluções

Esta questão do roteiro procurava verificar a satisfação do lojista quanto à dois aspectos do fornecimento:

- As trocas por defeito de fabricação
- A devolução quando o produto não vende

Foi observado que o primeiro item destacado acima é bastante comum na cadeia de fornecimento de vestuário. Todos os lojistas afirmaram exigir a troca de

produtos que possuem algum tipo de defeito de fabricação, e relataram não ter problemas com fornecedores com relação à isto. Já com relação ao segundo ponto destacado acima, os lojistas afirmaram que este é um serviço praticamente inexistente no setor de vestuário. O depoimento abaixo, do comprador da Loja D retrata esta situação:

> Troca por defeito é comum, exigimos isso de todos os fornecedores. Mas troca e devolução quando o produto não vende, isso praticamente não existe no setor de vestuário. Temos apenas um fornecedor que nos vende de maneira semelhante à consignada: compramos dele o produto, e se não vender em dois meses, ele vem e recolhe e devolve o dinheiro ou entrega outro produto. Mas é só um que faz isso. É perfeito, mas praticamente não existe.

Ao serem questionados se consideram este tipo de serviço importante, apenas 3 lojistas afirmaram não ter interesse devido ao retrabalho que isto geraria na rotina de compras, como o comprador da Loja I:

> (...) teríamos que ficar controlando o giro de cada produto, fazer ajuste no estoque, emitir nota de devolução, receber e cadastrar o novo produto, não vale a pena. Além disso, iríamos certamente nos indispor com os representantes, pois isso iria refletir também num retrabalho pra eles.

Os outros 9 lojistas afirmaram que gostariam de dispor deste tipo de serviço por parte dos fornecedores, conforme corrobora o depoimento abaixo, do entrevistado da loja C:

> Se os fornecedores tivessem essa prática de aceitar devoluções seria simplesmente maravilhoso. É comum comprarmos uma roupa pensando que ela vai agradar os clientes, que vai ter um giro bom, e às vezes o produto fica encalhado.

4.4. ESTRATÉGIAS DE COMPRAS ADOTADAS PELOS LOJISTAS

Segundo Grazziotin (2006, p. 21), comprar bem é a metade da venda e a garantia do lucro. É no ato da compra que se inicia a venda. Quando se assina o pedido, está-se definindo metade do lucro.

Neste contexto, foram analisadas as principais estratégias adotadas pelos lojistas de vestuário visando obter ganhos nas negociações de compra e melhora no lucro final da loja.

4.4.1 Compra à Pronta-Entrega X Compra Programada

Quando questionados se preferiam o sistema de compras à pronta entrega ou o sistema de compras programado, 9 entrevistados declararam preferir o sistema de pronta entrega em relação ao sistema de compra programada. Esta preferência deve-se principalmente ao maior grau de facilidade que este sistema confere à gestão das compras e dos estoques, conforme mostra o depoimento abaixo, do entrevistado da loja D:

> O sistema de pronta-entrega é mais trabalhoso para o lojista, mas é muito melhor, com certeza. Você vai lá, e se enche de mercadoria exatamente no momento em que você precisa, e não dois meses antes, como acontece na compra programada.O shorts é uma peça de roupa que você vai vender só em dezembro. Se você comprar através de compra programada, provavelmente já vai começar a receber ele em agosto ou setembro. Se você comprar através da pronta entrega, você vai comprar só em dezembro, quando de fato você precisa dele. E o fluxo de caixa agradece, porque agora sim, você tem um alinhamento entre as contas à pagar e as contas à receber. Eu estou à 32 anos fazendo compras de roupas e nunca consigo casar o abastecimento com a demanda. Ora tenho mercadoria de mais na loja e pouca venda. Ora estou vendendo muito e começa a faltar mercadoria.

Aqueles que afirmaram preferir fazer suas compras através do sistema de programação afirmaram não confiar muito no sistema de pronta entrega, visto que é

um canal que ainda não está muito desenvolvido, conforme mostra o depoimento a seguir, do entrevistado da loja C:

> Geralmente eu opto por fazer as compras programadas. Acho mais prático e mais seguro. Isto porque, se eu não fizer assim, eu corro o risco de não ter a mercadoria para vender. Eu nunca sei se, mais tarde, eu vou conseguir comprar com algum fornecedor na pronta entrega. Como vou saber se mais tarde vou ter algum fornecedor que me entregue o tipo de mercadoria que eu quero à pronta entrega? A maioria dos fornecedores que oferecem pronta entrega não são regulares, assim, a compra programada é a melhor saída.

4.4.2 Volume de Compras, Negociação e Pagamento

Visando redução dos custos de compra e melhora da margem de lucro, muitos lojistas costumam fazer negociações de descontos por volume de compras e por forma de pagamento.

Dentre os entrevistados, 8 afirmaram que freqüentemente compram um volume de mercadorias maior do que realmente precisam, por causa do desconto por quantidade oferecido por alguns fornecedores.

Quanto à forma de pagamento, conforme descrito na seção 4.3.2, a maioria dos fornecedores oferece as seguintes condições: à prazo em 30/60/90 e alguns até 120 dias; ou à vista com descontos de 5% à 10%. Percebeu-se que alguns lojistas procuram alinhar as condições de pagamento à sua estratégia de comercialização

O depoimento a seguir, do comprado da loja F, mostra a vantagem que este percebe em negociar desconto por pagamento à vista com seus fornecedores:

> Eu, particularmente, opto por comprar sempre no à vista. Veja um exemplo simples: Um lojista que compra à prazo, um item por R$100,00. Ele vai colocar 80% de margem e vai vender à R$180,00. Eu compro à vista, com 10% de desconto, pago R$90,00, coloco 95% de margem e vendo à R$175,00. Ou seja, eu vendo mais barato que meus concorrentes e com uma margem maior. O que eu quero dizer é que, 10%, calculados de cima para baixo (markdown) é um desconto muito bom. O lojista que está atento à estes detalhes lucra muito mais com o ganho financeiro das negociações.

Já o depoimento da Loja G, mostra a preferência pelos prazos:

> "A maioria da minha venda é a prazo. Assim, se eu pagar a mercadoria à vista e vender à prazo, posso ter problemas para pagar meus fornecedores. Prefiro comprar com mais prazo, pois assim fico mais seguro, apesar de não receber nenhum desconto".

4.4.3 Estratégia de Preço

Dentre os lojistas pesquisados, 8 afirmaram que selecionam seus fornecedores de acordo com a faixa de preço dos produtos que estes oferecem. Esta estratégia confirma a opinião de Grazziottin (2006, p. 77) que afirma o seguinte: "sempre que um comprador adquire uma mercadoria, deve raciocinar em termos de faixa de preço."

A idéia desta estratégia é refletida no depoimento à seguir, do entrevistado da loja M:

> O comprador precisa sempre ter em mente na hora da compra os seguinte questionamento: para quem estou comprando? Quem é o meu cliente? Sabendo quem são os meus clientes, eu tenho que direcionar minhas compras de acordo com o poder aquisitivo deste público. Não adianta eu vender calças jeans à R$ 20,00 e a R$ 200,00 na mesma loja. Se eu fizer isso, a loja não vai ficar bem definida, o consumidor não vai se identificar muito com os produtos. E engana-se o lojista que pensa que pode atingir todas as faixas de renda na mesma loja.

4.4.4 Exclusividade de Distribuição

Dos 13 lojistas pesquisados, 2 afirmaram trabalhar somente com produtos de marca, 7 afirmaram trabalhar com marcas conhecida e com marcas desconhecidas também, e 4 afirmaram trabalhar apenas com produtos mais baratos e que não valorizam a marca. Dos 9 entrevistados que declararam trabalhar com produtos de marca conhecida, 8 relataram que exigem do fornecedor exclusividade de

distribuição do produto na cidade. O depoimento abaixo, do entrevistado da loja D, reflete este posicionamento:

> Na cidade exigimos exclusividade sim. Inclusive, a própria marca prefere assim. Como vendemos um produto de qualidade melhor e para um publico mais restrito, como a cidade é pequena ela não comporta que muitas pessoas vendam o mesmo produto. Imagina você comprar uma camiseta cara, e ir numa festa e ver outras pessoas com a mesma camiseta. Por isso é importante que seja exclusivo.

4.5. CANAIS DE COMPRAS UTILIZADOS E SATISFAÇÃO DOS LOJISTAS

A seguir, serão apresentados os principais canais de compra utilizados pelos lojistas de vestuário.

4.5.1 O Representante de Vendas

Este certamente é o principal canal entre o lojista e o fornecedor no setor de vestuário. Todos os lojistas entrevistados afirmaram realizar compras através de representantes de vendas. Dentre os entrevistados, 11 afirmaram que cerca de 80% das compras são feitas junto aos representantes de vendas.

Conforme definição de Sarquis (2003, p. 139), os representantes são intermediários que tem a função de ser a força de vendas dos fabricantes. Suas principais características são: não assumem a posse dos produtos; operam com catálogos, mostruários e tabelas de preços; agem como tomadores de pedidos; em geral, não assumem risco de crédito e de estoque; não tem vínculo empregatício; são remunerados por comissão.

As principais vantagens desse canal é que o lojista é atendido em seu próprio estabelecimento, sem a necessidade de viajar e sem nenhum custo. As desvantagens mais citadas foram o número pequeno de visitas anuais (em torno de

2 ou 3) e também a pressão que é feita por alguns representantes para vender mais. Visto que estes agentes são remunerados pelo volume de vendas, muitos costumam pressionar os lojista para comprar mais, não se preocupando se o lojista corre risco de comprar em excesso e ficar com mercadoria encalhada.

4.5.2 Feiras e Encontros do Setor de Vestuário

Dos 13 lojistas entrevistados, 11 afirmaram participar de feira e encontros do setor. Dentre as feiras citadas, estão:

De confecções:

- FENIN, em Gramado (RS)
- FENIT, em São Paulo (SP)

De calçados:

- SIC, em Gramado (RS)
- FRANCAL, em Franca (SP)
- COUROMODA, em São Paulo (SP)
- MULTIFEIRA, feira itinerante que acontece em hotéis de várias cidades do Rio Grande do Sul.

As principais vantagens citadas pelos lojistas com relação às feiras são a oportunidade de fazer novos contatos e prospectar novos fornecedores e também de conferir as novidades da moda

4.5.3 Pólos de vestuário

Entre os entrevistados, 8 afirmaram viajar regularmente para fazer compras em regiões que são pólos de venda de vestuário. Dentre os mais citados pelos lojistas estão:

- São Paulo (bairros Brás e Bom Retiro)
- Serra Gaúcha (Farroupilha principalmente)
- No Paraná, em Maringá e em Cianorte
- Em Santa Catarina, em Blumenau

As principais vantagens citadas a respeito deste canal são a pronta-entrega e a atualização quanto às tendências da moda, conforme mostra o depoimento a seguir, do lojista E:

> A vantagem de comprar nesses pólos é a pronta entrega, e você tem a oportunidade de comprar a moda da hora. Você sabe o que o cliente está pedindo naquele momento, você vai lá no pólo, compra, e na mesma semana já está com a mercadoria na loja.

As principais desvantagens deste canal são os custos que estas viagens representam para os lojistas, conforme depoimento a seguir: “pra mim ir pra São Paulo fazer compras, eu gasto em torno de R$ 1.000,00 com passagem, taxi e hospedagem. Não vale a pena se for pra comprar uma quantidade pequena.”

4.5.4 Compras por Catálogo, Internet e Telefone

Entre os entrevistados, somente 5 afirmaram já ter feito compras através de internet e catálogo, sem olhar a roupa. Geralmente este canal é adotado somente em casos de reposição de estoque, onde o lojista já conhece o produto, o tecido e o

modelo pessoalmente. O relato à seguir reflete a opinião da maioria dos lojistas quanto à este canal: “É difícil comprar um produto uma roupa sem antes vê-la. Por foto você não tem como avaliar se o produto é realmente bom. Por isso só faço compra por catálogo e internet em casos de reposição de produtos que já conheço.”

4.5.5 Produtos Importados

Uma das perguntas desta pesquisa buscou descobrir a opinião dos lojistas sobre produtos importados e se os comercializavam em suas lojas. Dentre os entrevistados, apenas 1 afirmou não vender produtos importados em sua loja. Todos os demais afirmaram que os produtos importados tem representando uma boa parcela de suas vendas, principalmente em se tratando de itens de inverno, que possuem um preço bastante competitivo e apresenta uma qualidade muito boa. A procedência destes produtos é quase predominantemente chinesa

- Dentre os principais fatores que influenciam o lojista a comprar produtos importados estão:
- A qualidade dos produtos, que melhorou muito nos últimos anos;
- O preço, que é muito mais competitivo que os praticados pela indústria nacional
- As entregas, que costumam ser imediatas, visto que são atacadistas que importam estes produtos e os mantém armazenados.
- As formas de pagamento, que costumam ser de até 5x ou então com um desconto de 10% à vista

O depoimento abaixo, do comprador da loja F, demonstra a representatividade e a preferência dos lojistas por produtos importados.

> Sim, estamos vendendo bastante os produtos importados. Os preços são melhores e a qualidade aumentou muito nos últimos anos. Além disso, os

> atacados de produtos importados costumam fazer boas negociações e entregar rápido.

4.6. DIFICULDADES NA GESTÃO DE ESTOQUES

A seguir, serão apresentadas as principais dificuldades dos lojistas com relação à administração dos estoques.

4.6.1 Programação e Entregas

Um dos pontos citados por vários lojistas que impossibilitam a redução dos estoques é o fato de haverem muito poucas ocasiões de compra com os fornecedores durante o ano (em torno de 2 a 3 vezes) e também o fato de a programação de vendas e as entregas acontecerem muito cedo, muito antes do início da estação, conforme mostra o relato à seguir, do comprador da loja D:

> As empresas estão antecipando demais as compras. Tanto a colocação dos pedidos, quanto as entregas. Hoje em dia, eu já começo a comprar inverno em dezembro, e às vezes já começo a receber a coleção de inverno em março, que é um dos meses mais quentes do ano. O mesmo acontece com a coleção de verão. Hoje é dia 24 de outubro, somente agora está começando a se vender uns poucos produtos de verão, visto que só agora está começando a esquentar. No entanto, mais metade da coleção de verão que eu comprei eu já recebi em agosto. O produto já está há dois meses na minha loja, e somente agora eu vou começar a vender. Há um mês atrás, eu já recebi os shorts e as regatas, produtos estes que eu só vou começar a vender no alto verão, daqui há dois meses. Parece que as empresas não entendem que, até dia 20 de setembro é inverno, e os produtos de verão não vão vender. O produto que fica parado 60 dias dentro da loja ele cansa, a loja fica até com um aspecto mais velho.

Este fato acaba implicando diretamente no fluxo de caixa do lojista, visto que as compras representam, em geral no setor de vestuário, mais de 80% dos investimentos. O depoimento a seguir reflete esta dificuldade:

> Trabalhamos com um prazo médio de 60 dias para pagar os fornecedores, a partir do recebimento das mercadorias. E como já disse, estamos recebendo os pedidos com muita antecedência. Às vezes já se passaram 60 dias do recebimento e ainda não vendemos quase nada da coleção. Hoje já estamos em final de outubro, ainda não começou a vender o verão, mas eu já estou muita mercadoria de verão na loja há mais de 2 meses, mercadoria essa que eu já estou terminando de pagar. E aí começam a aparecer problemas no nosso fluxo de caixa. Precisamos de dinheiro para pagar as contas, mas o dinheiro está todo investido nas mercadorias, que recém vão começar a vender. Isso, sem falar que também precisamos dar prazo para os nossos clientes. Pelos prazos que nosso fornecedor nos dá, nós poderíamos vender, no máximo, em 1+2 vezes. Só que hoje em dia, todos os nossos concorrentes vendem em 5x, 6x, 8x. Se não vendermos nestas condições, vamos deixar de vender. Tem lojista por aí vendendo em 12x. Só que isso agrava ainda mais o nosso problema de fluxo de caixa. E esse é o motivo que mais mata os lojistas: o fluxo de caixa.

Além disto, alguns lojistas relataram que a programação das entregas nem sempre funciona. Freqüentemente, o lojista solicita ao fornecedor que as entregas aconteçam em lotes, mas nem sempre o fornecedor segue esta solicitação, conforme demonstra o relato à seguir:

> Quando fazemos um pedido, geralmente esse pedido inclui várias linhas de produtos, por exemplo, calça, camiseta, bermuda, shorts, regatas. O ideal seria se o fornecedor pudesse entregar na pré-estação somente as calças, mais no início da estação as camisetas e as bermudas, e no forte do verão os shorts e as regatas. No entanto, dificilmente o fornecedor faz esse tipo de programação. Vem todas as linhas de produtos juntas. Se eu peço para entregar em agosto só o jeans, vem o jeans e o shortinho junto. O jeans vai vender na mesma época, o short só daqui a dois ou três

4.6.2 Moda

Comprar produtos com forte apelo à moda oferecem um sério risco ao lojista. A característica do produto 'da moda' é que eles tem uma vida útil muito curta. Conforme observa Godoy (2004, p. 59), um produto feminino ligado à moda tem uma vida útil de aproximadamente 60 dias. Depois deste prazo, é um forte candidato à ficar encalhado na loja.

Dentre os entrevistados, 10 afirmaram ter muito cuidado ao comprar produtos ligados à moda, principalmente os femininos. Segundo os entrevistados, os itens

para homens costumam ser mais perenes que aqueles oferecidos às mulheres. A estratégia adotada por alguns lojistas, nestes casos é comprar esse tipo de produto em menor quantidade e colocar uma margem de lucro maior, visto que freqüentemente algum produto não vende e exige que seja feita uma liquidação abaixo do valor de custo.

4.6.3 Saldos e Liquidações

Conforme a afirmação de Grazziotin (2006, p. 201), “a saúde da empresa se mede pela juventude do seu estoque”. A partir deste pressuposto, a entrevista teve também questões que tinham o objetivo de verificar dois aspectos da gestão de estoques: as sobras de estoque e as liquidações. Quando questionado se sobrava estoque em final de estação e se tinha que estocar para o próximo ano, um dos entrevistados respondeu: “Agora você pisou no maior calo de todos lojistas”.

Dos 13 lojistas entrevistados, 11 afirmaram precisar encaixotar mercadorias que só serão re-expostas no ano seguinte. O depoimento a seguir reflete a idéia apontada pela maioria dos lojistas:

> Sim, geralmente sobra em torno de 10% das compras. Ás vezes até mais. Daí precisamos dobrar as peças, encaixotá-las e guardá-las para o próximo ano. E o detalhe é que no próximo ano, quando formos expor o produto, ele já não vai estar tão radiante como ele estava quando era novo. Já não vai chamar tanto a atenção do cliente. Daí precisamos vender com desconto.

Conforme relatos dos lojistas, o volume de sobras de estoque depende de várias fatores. Entre os mais citados estão:

- **o rigor da estação**: quando não faz muito frio no inverno, as peças mais pesadas acabam não vendendo. O mesmo acontece no verão: se não fizer muito calor, peças como shorts e regatas não vão vender tão bem.

- **o aquecimento do mercado**: visto que a maior parte das cidades entrevistadas tinham a economia ligada à agricultura, as vendas dependiam também da qualidade da safra.

- **as reposições**: é perigosa se for feita no final da estação. A reposição muito tarde expõe o lojista ao risco de ficar com maior parte do pedido estocado para o próximo ano.

Para reduzir este tipo de problema, a alternativa adotada pela maioria dos lojistas é a liquidação. Dentre os entrevistados, 10 afirmaram praticar liquidações em final de estação, sendo que 1 apenas pratica a liquidação total, oferecendo descontos em todos os itens, e 9 praticam a liquidação por item, baixando o preço apenas daqueles produtos que estão encalhados há algum tempo na loja. Apesar de ser uma prática muito usada pelos lojistas e ser necessária para manter o fluxo de caixa saudável e a renovação dos produtos, a maioria dos que fazem liquidação reclama dos altos custos que este tipo de prática representa para o negócio. Os depoimentos a seguir, do comprador da Loja D e F respectivamente, refletem o a opinião da maioria dos lojistas que praticam a liquidação:

> Final de estação sempre fazemos liquidações. E esse é um ponto muito complicado para o lojista. Se conseguíssemos liquidar os produtos incluindo o nosso custo, seria perfeito. Nossa loja tem um custo de 55%. Assim, se eu vender um produto que me custa R$100,00 à R$155,00, eu vou estar trabalhando sem ganhar nenhum lucro. Só que numa liquidação não acontece assim; muitas vezes, em casos extremos, eu preciso vender esse produto até por R$50,00 (metade do custo), ou seja, eu perco mais de R$100,00 para me desfazer da mercadoria. Com os calçados, essa situação é muito comum. Sempre compramos a grade fechada, e os números maiores e os menores geralmente sobram. Daí precisamos liquidar.

> O que muito lojista não entende é que liquidar um produto representa prejuízo para a loja. A conta que o lojista faz é a seguinte: eu compro uma mercadoria por R$100,00 e vou marcar 90% de margem e vender a R$190,00. Na liquidação, eu vou vender pelo custo, a R$100,00. Não vou ter lucro mas também não vou ter prejuízo. E na verdade esta conta está redondamente errada: o lojista está tendo sim prejuízo, porque ele não está considerando os custos. E os impostos, o aluguel, os empregados, a luz, o telefone, a comissão do vendedor? E é por não saber fazer este tipo de análise que o nível de falências no setor de vestuário é tão grande.

Além dos altos custos que uma liquidação representa para o lojista, outro fator que gera descontentamento é a questão da época em que começam as liquidações. Segundo depoimentos dos lojistas, todo o setor de varejo de vestuário tem começado a fazer as liquidações muito cedo, conforme afirmação do entrevistado da Loja F.

> A época das liquidações de verão começa em janeiro e vai até março, justo os meses que mais faz calor no nosso estado. Existe lógica em se fazer uma liquidação nos meses de pico da estação? Na minha opinião, essa prática só serve para estragar o comércio. A liquidação deveria começar nas épocas em que a venda começa à desacelerar, tipo em março para o verão e agosto ou setembro para o inverno, e não no forte da estação. Só que infelizmente não são todos os lojistas que pensam assim. Daí os concorrentes começam a liquidar os estoques, e nós temos que fazer isso também, senão vamos perder vendas.

4.6.4 Software de Controle de Inventário

Dos 13 lojistas entrevistados, 9 afirmaram utilizar software para controle gerencial. As principais vantagens citadas para o uso de sistemas informatizados no setor de vestuário são a possibilidade de controlar o volume de estoques, o volume de vendas por linhas de produtos, as faltas, e a programação das contas a pagar. O depoimento a seguir retrata este pensamento:

> Para o gestor de compras, dispor de um software que informe o volume de estoques, as vendas por produtos e por linhas de produtos, por marca, e também mostre como será o fluxo de caixa para os próximos meses é simplesmente imprescindível para fazer a boa gestão dos recursos. É também uma importante ferramenta de apoio à tomada de decisão de compras.

Estas dificuldades na gestão dos estoques, o baixo giro, o número reduzido de compras durante o ano, todos estes fatores são responsáveis, segundo os lojistas, pelas altas margens de lucro praticadas no setor de vestuário. Segundo os entrevistados, fazer liquidações e/ou armazenar mercadorias para o próximo ano aumentam muito o custo do lojista. A margem bruta praticada no setor de varejo é

muito alta, mas visto que os custos são igualmente altos, a margem final torna-se pequena.

> As liquidações, as sobras de estoque, a venda em várias prestações, tudo isso exige que a margem seja alta, em torno de 80% a 120% sobre o custo, porque senão não conseguimos manter o negócio. No 'fritar dos ovos', chegamos num lucro final de cerca de 10%.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há tempos atrás, Fernando Zilles, gerente-geral do Iguatemi, declarou que “a empresa que errar suas compras durante duas estações fecha. Quem trabalha com roupa e erra no verão e no inverno quebra.” Este comentário reforça um dos pontos que ficou evidente neste trabalho: a importância da atividade de compras para o sucesso das empresas varejistas de vestuário. A maioria das obras existentes sobre varejo enfoca na atividade de vendas, e não na atividade de compras, que foi tema central deste trabalho. Conforme afirmação de Grazziotin (2006), “no varejo, comprar bem é a metade da venda e a garantia do lucro. O ‘pulo do gato’ está na compra”. Foi com este enfoque que este trabalho buscou entender a respeito do perfil dos compradores, as estratégias utilizadas nas compras, os canais de fornecimento existentes, os atributos importantes para seleção de fornecedores e as principais dificuldades na gestão dos estoques e no relacionamento com fornecedores.

Neste contexto, observou-se que o comprador é a peça-chave para o sucesso de uma loja de vestuário. Ele é o protagonista do varejo, o agente que irá empregar a maior parte dos recursos financeiros da empresa, visto que as compras representam o maior volume de investimentos neste ramo de atividade. A ação do comprador (mais do que a ação de qualquer outro agente) é definidora do êxito ou do fracasso do empreendimento. Dada a importância da atividade e a dinamicidade do varejo, o comprador precisa ser um profissional, proativo, em contínuo processo de aprender, de informar-se, de ouvir a opinião dos vendedores e dos clientes. Precisa estar ‘ligado’ aos acontecimentos do mundo da moda e às oportunidades de compra.

Esta complexidade da atividade é resultado, em parte, da própria característica dos canais de fornecimento. Cerca de 80% das compras feitas entre os lojistas entrevistados é feita através de representantes de vendas, que são agentes independentes que viajam com o mostruário de roupas de alguma fábrica, fazendo em média 2 ou 3 visitas anuais. As compras costumam ser feitas para toda a estação, e geralmente são feitas com muita antecedência. Há, portanto, um

descompasso entre o fornecimento e a demanda, o que exige habilidade do lojista com relação às programações das compras e também um certo 'fôlego' financeiro para suportar os altos níveis de estoques que este modelo de distribuição exige.

Agravando ainda mais esta atividade, surge a questão da efemeridade da moda. Os produtos de vestuário costumam ter uma vida útil não muito longa (sobretudo os itens para o gênero feminino). A compra em excesso pode acarretar na necessidade de liquidar os estoques, às vezes a um preço inferior ao custo.

No decorrer das entrevistas, ficou evidente as conseqüências desastrosas que uma compra mal feita pode acarretar à empresa. Comprar à mais ou à menos provoca um efeito direto no resultado da loja. Quando o lojista compra com moderação e vende toda a mercadoria rapidamente, dificilmente ele conseguirá uma reposição rápida dos estoques, resultando em perdas de vendas. O cliente deixa de ser atendido e vai procurar o produto desejado na concorrência. Em contrapartida, quando o comprador se entusiasma e compra demais, as conseqüências também são muito perigosas. Invariavelmente, a loja precisará fazer liquidação dos seus estoques, vendendo os produtos com margem reduzida ou negativa. Há o risco ainda de chegar ao final da estação e continuar com a mercadoria encalhada. Nestes casos, o lojista precisa embalar os produtos e armazenar, e só conseguirá vender no próximo ano, e ainda assim precisará oferecer algum desconto, visto que o produto já não estará com uma aparência tão atrativa.

Em meio às decisões complexas do setor de compras, a seleção e avaliação dos fornecedores e dos canais de fornecimento é um dos pontos mais críticos, conforme foi revelado pela pesquisa. Conforme pode ser observado nas entrevistas e também é reforçado pelos autores citados, é importante que o comprador avalie fatores como prazos de entrega, prazos de pagamento, a política de trabalho, sistema de trocas e devoluções, capacidade de reposição de estoque, os preços e a qualidade das mercadorias. Para alguns tipos de mercadoria, o lojista também dispõe de diferentes canais de fornecimento, tendo a opção de comprar através de representantes, em feiras de vestuário, em pólos de moda, via catálogo ou internet. Com relação às entregas, o comprador também deve avaliar as vantagens e desvantagens de fazer as compras de forma programada ou com recebimento à pronta entrega, sistemas estes citados pelos entrevistados. Estes dados nos

mostram que é fundamental que o comprador esteja atento à todos estes detalhes, pois eles podem ser decisivos para melhorar as margens de lucro, diminuir os custos de operação e aumentar o giro das mercadorias.

Outro ponto evidenciado neste trabalho foi com relação à disponibilidade de informações e ferramentas ao comprador. Estas dificuldades aparentes em gestão de estoques e programação de compras exige que a empresa disponha de ferramenta que auxiliem o comprador a tomar sua decisão. Em meio as dificuldades identificadas nas entrevistas, o uso de softwares que permitam fazer o acompanhamento das vendas por item, por linha de produtos, por marca, cor e tamanho, o giro dos estoques e as contas a pagar, é essencial o comprador para que este possa tomar a decisão mais acertada na hora de colocar os pedidos com os fornecedores, evitando compras em quantidade superior ou inferior à capacidade de vendas. Conforme observa Grazziotin (2006, p. 400), “o tempo de ‘tocar de ouvido’, no varejo, já passou. É importante utilizar técnicas de compras e monitorar as métricas de desempenho.”

Todos estas características do canal de fornecimento expostas nesta pesquisa, mostram que existem muitas oportunidades de melhoria nos processos de distribuição de vestuário em nosso estado. As estatísticas mostram que o número de falências de empresas varejistas de vestuário é muito grande, em comparação com outros setores. Isto se deve, em parte, à inexperiência dos lojistas com as técnicas de compras, o que acarreta em problemas de fluxo de caixa, insolvência financeira e levam a falência. Outro fato que nos leva a concluir que existem pontos de ruptura no canal de distribuição de vestuário é a presença massiva de produtos importados, conforme mostram os dados do setor e comprovam as entrevistas. Se o canal estivesse melhor organizado, certamente estes produtos não entrariam com tanta força no mercado.

A missão do lojista é comprar bem e vender, ganhando dinheiro. E comprar bem é mais da metade da venda. No momento em que o comprador assina um pedido de compra bem feito, ele já determina metade do lucro.

REFERÊNCIAS

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1999.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004

BOWERSOX, Donald J. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BRASIL Têxtil – **Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira**. 2006. Disponível no *site*: www.sebrae-rs.com.br. Acesso em: 15 jun. 2008

COUGHLAN, Anne T.; ANDERSON, Erin; STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adeli I. **Canais de Marketing e Distribuição.** 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CRAVENS, David W. **Strategic Marketing .** 5th ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1997.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos:** Estratégias para redução de custos e melhorias dos serviços. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

EL-CHECK, Roberto**. Marketing Básico para pequenos e médios empresários**. Rio de Janeiro: Vozes, 1991

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar:** como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GODOY, Adriano. **Lojas** – Motivos que Levam ao Sucesso ou ao Fracasso. Editora Qualitymark. Rio de Janeiro, 2005.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total**: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GURGEL, Floriano do Amaral Gurgel. **Administração dos fluxos de materiais e de produtos**. São Paulo: Atlas, 1999.p.40.

IKEDA, Ana Akemi. **O marketing em empresas de pequeno e médio porte e o setor de serviços.** São Paulo: Senac, 1999.

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

LUSCH, Robert F.; ZIZZO, Deborah; KENDERDINE, James M. **Strategic Renewal in Distribution**. Marketing Management, Chicago, v. 2, n. 2, p.20-29, 1993.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**: Uma orientação aplicada. 3.ed.,Porto Alegre: Bookman, 2001.

MECINAS, Leonel Cruz. **Compras, princípio gerais**. 2ed.Madri: Compañía editorial Continental S.A. De C V, 1999.p.6.

MORGADO, Maurício Gerbaudo; GONÇALVES, Marcelo Neves. **Varejo:** Administração de Empresas Comerciais. 2ª Ed. São Paulo: Senac, 1999

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. **The commitment-trust theory of relationship marketing**. Journal of Marketing , Chicago, V. 58, n.3, p. 20-38, jul. 1994.

MORGAN, Robert. M. **The Comparative Advantage Theory of Competition**. Journal of Marketing, Chicago, v. 59, p. 1-15, apr. 1995.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**: Gestão e Estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

ROCHA, Ângela da, CHRISTENSEN, Carl. **Marketing**: Teoria e Prática no Brasil. São Paulo: Atlas, 2003.

SARQUIS, Aléssio Bessa. **Marketing para Pequenas Empresas** – A Indústria da Confecção. São Paulo: SENAC, 2003.

SCHMID, Érica. **Marketing de Varejo de Moda** – Uma Ênfase em Médias Empresas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SEBRAE-RS. **Análise da Cadeia Industrial Têxtil e de Confecções do Rio Grande do Sul:** Cooperação e Desenvolvimento Competitivo. 2007. Disponível no *site*: www.sebrae-rs.com.br. Acesso em: 14 jun. 2008

SLONGO, Luiz Antônio; LIBERALI, Guilherme. **Marketing de Relacionamento** – Estudos, Cases e Proposições de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2004.

SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Parte I – Perguntas gerais sobre a empresa

- Nome da empresa e localidade
- Número de funcionários
- Número de estabelecimentos comerciais
- Tempo de fundação
- Principais produtos
- Mercado-Alvo
- Principais concorrentes
- Classe da empresa (Micro/EPP/Geral) - Volume de vendas (faturamento)

Parte II – Perguntas gerais sobre o entrevistado

- Nome
- Cargo e função na empresa
- Tempo de empresa
- Formação

Parte III – Perguntas específicas sobre abastecimento e relacionamento com fornecedores

- Quem é o responsável pelo setor de compras? O comprador dedica-se exclusivamente à esta atividade?

- Como se definem as marcas e modelos que serão comprados? É considerada a opinião dos vendedores neste processo?

- Como se dá a seleção dos fornecedores? Quais são os atributos valorizados? Quais são os fornecedores preferidos e por quê? É a loja que busca os fornecedores ou são os fornecedores que vem até a loja? Qual a melhor forma, na sua opinião? A loja costuma manter os mesmos fornecedores ano após ano ou sempre busca novos fornecedores em substituição aos antigos?

- Qual é o prazo médio para recebimento dos pedidos à partir da data de compra? E os prazos médios para pagamento? Você considera estes prazos para pagamento e recebimento adequados?

- Quantas vezes por ano, em média, são realizadas as compras junto aos fornecedores? Existe diferença entre fornecedores quanto ao número de pedidos no ano? Você considera este número de pedidos adequado?

- Caso, no meio da estação, você precise repor o estoque de algum produto, seus fornecedores estão aptos à lhe entregar um pedido em poucos dias (uma semana, por ex.)? Você considera esse abastecimento emergencial importante para o negócio? A empresa costuma fazer este repique?

- Algum fornecedor trabalha com o sistema de trocas e/ou devoluções? Se sim, como funciona? Você considera importante que os fornecedores ofereçam esse tipo de serviço?

- É exigida a exclusividade de distribuição de um determinado produto ou marca ao fornecedor para a região?

- São feitas compras através de feiras e encontros do setor? Qual é a razão para isto?

- O responsável pelas compras costuma viajar para fazer compras em algum pólo de confecções (ex: Brás em São Paulo, MG, Cianorte e Londrina no PR, Blumenau em SC, Serra gaúcha) ? Se sim, onde e com que freqüência? Qual a razão para se utilizar este canal?

- Costumam ser feitas compras via catálogo, internet ou telefone? Por quê?

- A empresa prefere fazer compras programadas para a estação ou prefere buscar fornecedores que possuem sistema de pronta-entrega? Qual é o melhor canal e por quê?

- Como a empresa controla a variedade dos produtos e linhas de produtos comercializados (gênero, faixa etária, estilo de vida, etc.)? A empresa, alguma vez, resolveu aumentar sua variedade ou incluir uma nova linha de produtos com o intuito de aumentar as vendas?

- A empresa costuma realizar promoções e liquidações para reduzir o estoque em final de estação?

- É comum sobrar grande quantidade de mercadoria em final de estação e estocá-la para revender no próximo ano? A empresa costuma enfrentar algum tipo de problema (ex. falta de capital de giro, mercadoria encalhada,...) por causa disto?

- Quantas vezes gira o estoque, em média, no ano? (cálculo: faturamento anual dividido pelo do estoque médio)

- A empresa utiliza algum software ou processo que tenha o objetivo de manter controle sobre estoque e sobre vendas e que apóiem as decisões de compras? Este software permite saber as linhas de produtos e os modelos que estão vendendo mais?

ANEXO B – CURRICULUM VITAE

1. DADOS PESSOAIS

NOME: Tiago José Caczmareki
DATA DE NASCIMENTO: 29/05/1986
NATURALIDADE: Dom Feliciano, RS
Endereço residencial:
Av. João Pessoa, 75 / Ap. 905
Bairro Centro
Porto Alegre - RS
Telefone Celular: (0xx51) 9602 5776
E-mail: tjcaczmareki@ea.ufrgs.br

2. ESCOLARIDADE

Ensino Médio Completo: Escola Estadual de Ensino Médio Dom Feliciano.
Curso Superior: Administração (ênfase em Marketing) – UFRGS – 2008/2

3. CURSOS DE APERFEIÇOAMENTO, SEMINÁRIOS E PALESTRAS, ETC.

Conhecimentos em informática:

- Excel, Access, PowerPoint. Outlook e VBA – nível avançado
- Project, Visio, Publisher, Corel Drow – nível bom
- Conhecimento de hardware e estrutura física de computadores

Conhecimentos em Inglês: Nível Avançado

- Curso Yázigi: 3 semestres
- Aulas Particulares: 3 semestres
- Curso Global English: 1 semestre

Demais cursos:

- Digitação Avançado (Senac)
- Cálculos financeiros c/ uso de HP 12C
- Carteira de Habilitação – Nível B

4. EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Empresa: C.A. Caczmareki & Cia Ltda.

Matriz: Supermercado Caczmareki

Filial 1: Loja de confecções Caczmareki

Local: Dom Feliciano – RS

Período: 3 anos (de fev/2001 até mar/2004)

Funções desenvolvidas: desempenho de várias funções, por se tratar de uma empresa familiar:

Caixa, vendas, cobranças, relacionamento com clientes, reposição de estoque, contato com fornecedores, compras, controle de estoque, funções contábeis, controle financeiro e bancário, informatização das unidades, elaboração de campanhas promocionais e propagandas, participação no plano para abertura da Filial 1, processos de melhoramento do atendimento e do layout.

Empresa: DELL Computadores do Brasil

Local: Eldorado do Sul – RS

Período: de 02/04/06 até 09/03/07

Cargo: Estagiário da área de planejamento de materiais.

Funções desenvolvidas: análise da disponibilidade de materiais para atendimento de grandes negócios, acompanhamento do lançamento, transição e final de vida dos produtos, acompanhamento dos materiais na falta, planejamento de vendas e de produção, elaboração de relatórios sobre demanda de produtos. Interface com várias áreas da empresa, como vendas, compras, produção, finanças, engenharia, logística, marketing.

Período: de 09/03/07 até atualmente

Cargo: Analista de Suporte à Vendas

Funções desenvolvidas: Prover suporte aos times de vendas para permitir rápida solução dos problemas e maximizar a produtividade destes times. Elaborar relatórios de acompanhamento. Encaminhar priorizações de ordens junto à produção. Efetuar interface entre às áreas de operações e produção executando o gerenciamento das ordens. Principal objetivo: aumentar a satisfação dos clientes

ANEXO C – HISTÓRICO ESCOLAR

HISTÓRICO AVALIADO
ADMINISTRAÇÃO - ÁREA MARKETING - DIURNO - 2008/2

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Cre-ditos	Con-ceito	Caráter	Situação
2008/2	ESTÁGIO FINAL EM MARKETING (ADM01197)	12	-	Obrigatória	Matriculado
2008/2	GESTÃO DE OPERAÇÕES LOGÍSTICAS (ADM01015)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2008/1	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2008/1	GESTÃO DE TESOURARIA (ADM01171)	4	B	Eletiva	Habilitado
2007/2	INTRODUÇÃO À ANÁLISE DE SISTEMAS (INF01115)	4	A	Eletiva	Habilitado
2007/2	LOGÍSTICA EMPRESARIAL E CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO (ADM01170)	2	A	Eletiva	Habilitado
2007/2	PESQUISA DE MARKETING (ADM01163)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2007/2	TÓPICOS ESPECIAIS EM MARKETING II (ADM01007)	2	A	Eletiva	Habilitado
2007/1	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS (ADM01138)	2	A	Eletiva	Habilitado
2007/1	COMPORTAMENTO DO COMPRADOR/CONSUMIDOR (ADM01164)	2	B	Eletiva	Habilitado
2007/1	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2007/1	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2006/2	ADMINISTRAÇÃO DE CARTEIRA DE INVESTIMENTOS (ADM01131)	4	C	Eletiva	Habilitado
2006/2	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2006/2	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2006/2	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING (ADM01143)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2006/2	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2006/1	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	6	A	Obrigatória	Habilitado
2006/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2006/1	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2006/1	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2006/1	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2005/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2005/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2005/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2005/2	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2005/2	MOEDA E BANCOS I (ECO02231)	4	C	Eletiva	Habilitado
2005/2	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	6	A	Obrigatória	Habilitado
2005/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2005/1	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2005/1	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2005/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2005/1	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2005/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2005/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2005/1	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2004/2	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	4	C	Obrigatória	Habilitado
2004/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2004/2	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2004/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	4	C	Obrigatória	Habilitado
2004/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2004/2	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2004/2	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2004/2	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2004/1	CÁLCULO I-B (MAT01102)	6	B	Obrigatória	Habilitado
2004/1	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	4	A	Obrigatória	Habilitado
2004/1	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	4	C	Obrigatória	Habilitado
2004/1	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	4	B	Obrigatória	Habilitado
2004/1	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	4	C	Obrigatória	Habilitado
2004/1	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	4	A	Obrigatória	Habilitado

Créditos Obtidos	
Obrigatórios:	170
Eletivos:	24
Complementares:	0

Créditos do Currículo	
Obrigatórios:	182
Eletivos:	12
Complementares:	6