

**ELIANE MODENEZ**

**A NEGOCIAÇÃO PERMANENTE  
EM MOMENTOS DE CRISE ECONÔMICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Escola de Administração de Empresas de São Paulo  
da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP),  
como requisito para obtenção do título de  
Especialista em Administração.  
Campo de Conhecimento: Administração.

**ELIANE MODENEZ**

**A NEGOCIAÇÃO PERMANENTE  
EM MOMENTOS DE CRISE ECONÔMICA**



Professor da Disciplina:

Avaliação:

José Luiz Kugler

Satisfatório Não Satisfatório

## RESUMO

MODENEZ, Eliane. **A Negociação Permanente em Momentos de Crise Econômica.** 2015.

Este estudo aborda a negociação permanente, em especial nos momentos de crise econômica, pois faz com que os gestores de suprimentos (quem são cobrados constantemente para redução de custos) estejam buscando alternativas no supply chain para otimizar os recursos, visando driblar os reajustes e inflações sofridos internamente na companhia devido ao cenário de crise econômica do mercado. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, para descrever e explicar as ações dos gestores no tocante à renegociação, baseados em hipóteses claramente indicadas e variáveis que são objeto deste estudo, que parte da perspectiva do cenário de negociação. Desta forma apresenta conceitos relativos às técnicas de negociação e o resultado da pesquisa explora as opiniões de cada gestor da cadeia de suprimentos das empresas entrevistadas, sobre as questões que compõem as alternativas para redução de custos e o que cada um dos temas abordados no questionário impacta no resultado da companhia.

Palavras-chave: Negociação, Cadeia de Suprimentos, Crise Econômica.

## ABSTRACT

MODENEZ, Eliane. **The Permanent Trading in Moments of Economic Crisis.** 2015.

This study approaches the permanent negotiation, especially in times of economic crisis, because makes supply managers (who are charged constantly to reduce costs) to seek for permanently for alternatives in supply chain to optimize resources, aiming to circumvent the increases and inflation rates conceded inside the company due to the scenario of economic crisis in the market. It is about a quantitative survey to describe and explain the actions of managers regarding the renegotiation, based on clearly stated assumptions and variables, that are the subject of this study, starting from the trading scenario perspective. Thus it presents concepts related to negotiation techniques and the outcome of the survey explores the opinion of each supply chain manager from the interviewed companies, in issues that makes up the alternatives for costs reducing, and what each of the topics covered in the questionnaire impacts on the company's results.

Key-words: Negotiation, Supply Chain, Economic Crisis.



**ELIANE MODENEZ**

**A NEGOCIAÇÃO PERMANENTE  
EM MOMENTOS DE CRISE ECONÔMICA**

**Sumário**

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
<b>2. ....</b>	<b>03</b>
<b>3. ABORDAGEM DA PESQUISA.....</b>	<b>06</b>
○ Pergunta da Pesquisa.....	06
○ Método de Captação das Respostas.....	08
● <b>EXECUÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>09</b>
○ Análise do primeiro grupo de perguntas.....	09
○ Análise do segundo grupo de perguntas.....	15
● <b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>21</b>
● <b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>23</b>
○ Publicações.....	23
○ .....	24



## 1. INTRODUÇÃO

A competitividade entre as organizações vem crescendo cada dia mais. Para manter-se no mercado, a empresa deve buscar melhorias em suas negociações, principalmente voltado ao que compete à gestão de suprimentos.

Em suprimentos é onde as negociações acontecem. Esse setor é fundamental para qualquer tipo de empresa, seja ela de grande, médio ou pequeno porte, pois é ali que há possibilidade de aquisição de materiais com custo x benefício que se encaixam às necessidades da empresa. Por isso dizemos que a gestão da cadeia de Suprimentos é uma atividade extremamente dinâmica, pois as constantes mudanças do mercado exigem reações e decisões da organização, que demanda contínua busca por possibilidade de melhorias.

Desta forma, o tema Negociação vem passando por um desenvolvimento intenso nos últimos anos, a fim de aprimorar continuamente o setor de suprimentos, deixando este de ser meramente operacional para se tornar uma área estratégica da companhia. Hoje se diz que este é o setor que irá fazer a diferença, onde será apresentada a economia financeira por meio de otimização de recursos, fazendo com que a empresa se mantenha competitiva por longos anos, pois irá buscar algumas ideias para as renegociações - que serão apresentadas no decorrer deste estudo - de forma a driblar as inflações externas advindas da crise econômica.

Enfim, o resultado deverá fazer com que a cesta de inflação interna da companhia não seja impactante para não afetar a margem de lucros desta, e assim deverá manter uma empresa saudável, que cria valor aos seus acionistas.

O Objetivo deste trabalho é analisar o que os Gestores de Suprimentos das empresas estão negociando neste momento de Crise Econômica, com vistas a reduzir os custos da companhia e desta forma, manter a empresa competitiva no mercado.

Como objetivos específicos, analisaremos por meio de artigos e participação de empresas parceiras, o papel preponderante dos compradores na dura missão de redução de custos das companhias.

Apresentaremos também, os tópicos negociados pelos compradores para otimizar os custos, a fim de manter a empresa com margem positiva.

Ademais, apresentaremos os conceitos, a abordagem da pesquisa apresentando as questões a serem tratadas neste estudo, a coleta de dados com as opiniões dos participantes, contendo em cada uma delas, os motivos que a abordagem de cada tópico é necessária para a compreensão das decisões, e o passo a passo da realização da pesquisa.





## 1. CONTEXTO

Muitos administradores focam sua gestão nas vendas, a fim de aumentar as margens de lucratividade e rentabilizar a empresa. Porém, esquecem que a venda é uma consequência do trabalho realizado.

Segundo Grazziotin (2004), compramos para vender, mas precisamos estar atentos, porque no ato da compra já se inicia a venda. Comprar bem é a metade da venda e a garantia do lucro, o grande pulo do gato da rentabilização da companhia está na compra, na otimização de custos por meio de negociações, pois quem compra bem, vende bem. Quando compramos mal, criamos problemas difíceis de resolver. Quem compra mal, dificilmente se manterá competitivo por longos anos, principalmente em momentos de crise econômica, onde a empresa com má gestão pode simplesmente desaparecer do mercado.

Ainda segundo Grazziotin (2004), o mundo mudou, as indústrias mudaram, o consumo ficou mais sofisticado e isso repercute no processo de compra. O ato de comprar, nos dias atuais, exige procedimentos mais apurados e científicos do que no passado. O contexto requer, agora, que a compra seja efetuada levando-se em conta o conjunto de fatores que afetarão a rotina do processo de venda: público-alvo, faixa de preço, segmentação, sazonalidade, mix de produtos, fornecedores, são alguns dos muitos fatores que afetam a nossa atividade.

Ballou (2006) explica que o setor de compras ocupa uma posição importante em muitas empresas, pois em suprimentos, os materiais comprados representam cerca de 40 a 60% do valor final das vendas de qualquer produto. Isso significa que reduções de custos relativamente baixas adquiridas durante a compra de materiais podem ter um impacto maior sobre os lucros em comparação a outras melhorias semelhantes em outras áreas de custos e vendas da empresa.

Por este motivo, Humphreys (2001) diz que a função do comprador tem deixado de ser considerada uma atividade meramente tática e operacional, para ser vista como uma fonte de grande contribuição estratégica para a empresa. A mudança do papel de Compras tem ocorrido em resposta a uma série de exigências do mercado.

A ênfase na redução de custo e no aumento da qualidade representa algumas destas exigências. Outra razão para a mudança é a introdução de novas filosofias gerenciais, que enfatizam o relacionamento mais próximo com fornecedores e com as demais áreas da empresa. O sucesso de práticas *just-in-time*, por exemplo, é resultado, principalmente, do



relacionamento entre a empresa e seus fornecedores. Esta perspectiva é corroborada por Cavinato (1991), para quem as mudanças realizadas pelas empresas em resposta às novas exigências mercadológicas têm provocado alterações nos papéis de Compras. Para as empresas, as tradicionais decisões de compras referentes a qual fornecedor selecionar e a que preço comprar praticamente eram as questões a serem tratadas antigamente, que têm sido expandidas para outras questões de maior complexidade e importância. Conforme Cavinato (1991), a integração de Compras com outros departamentos da empresa e o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo com fornecedores pode gerar significativas vantagens competitivas para a empresa.

Entretanto, quando analisamos o setor de compras, não podemos deixar de citar que em todas as situações, a negociação está envolvida. Portanto, saber negociar, é uma das habilidades exigidas do comprador. Wanderley (1998) explica que Negociação é o processo de alcançar objetivos por meio de um acordo nas situações em que existam interesses comuns, complementares e opostos, isto é, conflitos, divergências e antagonismos de interesses, ideias e posições. Ademais, toda negociação é relacionamento, e uma das bases do relacionamento é a comunicação, com a comunicação o negociador fica à par das informações de mercado, que são inerentes à sua empresa.

Uma das melhores formas de obter informações é através de perguntas; há pesquisas que indicam que os bons negociadores perguntam mais do que o dobro os negociadores comuns (Wanderley, 1998). Para formular bem as perguntas, precisamos considerar três pontos: o que queremos saber, como perguntar e como aplicar a informação recebida. Para fazer bem a exploração, além de saber perguntar, é preciso estar atento às respostas. Uma pesquisa revelou que no processo de comunicação, as palavras são responsáveis por 8% do significado da mensagem, a tonalidade e entonação de voz por 37%, e finalmente o comportamento e as expressões faciais e manifestações corporais, por 55%. Isso quer dizer que as palavras contribuem pouco no processo de comunicação, pois é possível dizer a mesma frase com significados diferentes de acordo com a maneira como é dita.

A partir desta constatação teórica, então, coloca-se a pergunta que norteia este estudo: “Quais são as iniciativas tomadas no Setor de alimentação neste momento de crise econômica, para reduzir custos de Suprimentos?”.

Para responder a esta questão, recorreremos aos compradores de outras empresas no ramo de alimentação, que enfrentam as mesmas dificuldades: a de manter a companhia competitiva.

## **1. ABORDAGEM DA PESQUISA**

Foram entrevistadas 20 empresas, sendo que o alvo deste estudo compreende os gestores das empresas no ramo de alimentação, com foco nas atividades de compras de Supply



Chain que convivem diariamente com as oportunidades de novas negociações, ao mesmo tempo em que enfrentam as dificuldades de reduzir custos de suprimentos, em especial nos momentos de crise econômica, onde se percebe que a margem de lucros da companhia diminui devido aos aumentos generalizados nos custos de matéria prima e insumos advindos dos fornecedores, e de toda cadeia logística.

O Instrumento de coleta foi o questionário enviado via e-mail a estes gestores, para que colaborem com suas opiniões sobre as iniciativas tomadas no setor de alimentação para reduzir custos de suprimentos. Para obter respostas mais assertivas, foram tabulados dois grupos de perguntas que abordam como as empresas buscam reduzir tais custos.

- **Pergunta da Pesquisa**

O questionário foi norteado pela sua pergunta principal:

***“Quais são as iniciativas tomadas no setor de alimentação neste momento de crise para reduzir os custos de suprimentos?”***

Em primeiro grupo de perguntas do questionário, abordamos a seguinte pergunta principal:

***“O que a empresa negocia na crise econômica?”***

Sendo as seguintes Sub-perguntas:

- Busca, continuamente, recalcular o custo da Logística.
- Busca, continuamente, reduzir o custo de matéria prima buscando novos fornecedores.
- Busca reduzir o lead time do recebimento de mercadoria.
- Busca reduzir custos independente da qualidade da matéria prima.
- Busca reduzir custos alterando a logística de própria para terceirizada.

Nestas sub-perguntas, o participante da pesquisa responde ao nível de exigência de 1 a 5, sendo:

- 5 – Concordo Totalmente
- 4 – Concordo parcialmente
- 3 – Indiferente
- 2 – Discordo Parcialmente
- 1 – Discordo Totalmente

E, em segundo grupo de perguntas, abordamos a seguinte pergunta principal:

***“O que é mais importante na reavaliação dos custos da empresa em que você trabalha?”***

Sendo as Sub-perguntas:

- Análise dos custos fixos da empresa.
- Análise dos custos variáveis da empresa.
- Análise das despesas esporádicas da empresa.
- Melhoria dos processos da empresa.

Nestas, o participante da pesquisa responde ao nível de exigência de 1 a 5, sendo:

- 5 – Extremamente Relevante.
- 4 – Moderadamente Relevante.
- 3 – Indiferente.
- 2 – Pouco Relevante.
- 1 – Totalmente Irrelevante.



- **Método de Captação das Respostas**

Os participantes responderam o questionário e os enviaram via email. As informações geradas pelo questionário foram analisadas, compiladas para se construir a base de dados e interpretadas no intuito de se obter um resultado satisfatório para a pesquisa.

## 1. EXECUÇÃO DA PESQUISA

Fazer uma análise do que os gestores da cadeia de suprimentos das empresas estão negociando em épocas de crise no cenário econômico para reduzir os custos da companhia, é o foco deste estudo. Desta forma, trazemos a pesquisa quantitativa para traduzir em números as opiniões para então analisar os dados e posteriormente chegar a uma conclusão.

O questionário foi aplicado a cada gestor das empresas entrevistadas, com o objetivo de analisar quais custos são relevantes para as companhias, e qual seu nível de relevância, realizando uma análise crítica e teórica das mesmas, estudando sua aplicabilidade nas demais empresas do ramo da alimentação.

- **Análise do primeiro grupo de perguntas**

Analisando o primeiro grupo de perguntas, 'o que a empresa negocia na crise econômica', temos as seguintes sub-perguntas apresentadas nos quadros 1,2,3,4 e 5:

- No quadro 1, podemos notar que em média, 60% dos entrevistados concordam em *buscar recalculiar o custo da logística*.

Quadro 1

Fonte: Questionário Aplicado aos Participantes deste Estudo

Este alto índice de concordância está relacionado ao custo da logística impactar diretamente na margem de lucratividade, uma vez que todos os produtos necessitam ser transportados das fabricas para os clientes, e o custo de frete Brasil é impactante devido ao valor elevado do pedágio, combustível, manutenção dos veículos, e outras variáveis que agregam e compõem o custo do frete.

Um estudo da FIESP mostra que as empresas brasileiras têm uma despesa anual extra por causa das péssimas condições das estradas, da burocracia e do sucateamento nos portos, da falta de capacidade das ferrovias e das despesas com armazenagem. Estes custos





extras por causa da precariedade da infraestrutura representam quase 15% do total gasto com transporte e armazenagem no Brasil. Destes custos com logística, 69% é gasto com transporte, 22,7% é gasto com manutenção e 8,3% é gasto com armazenamento. Outro fator que aumentam os gastos (e reduzem a margem) são as restrições na circulação de caminhões nas regiões metropolitanas, provocando uma grande pressão sobre os custos de transporte no país, uma vez que atrasos nas entregas representam custo maior com óleo diesel, salário e manutenção.

- No quadro 2, 60% dos entrevistados *buscam reduzir o custo de matéria-prima buscando novos fornecedores.*

Quadro 2

Fonte: Questionário Aplicado aos Participantes deste Estudo

Quando falamos em reduzir os custos da matéria-prima buscando novos fornecedores, podemos notar que há indústrias que de alguma forma, produzem e vendem produtos de qualidade, por um preço mais baixo que a concorrência, devido a sua estrutura que por vezes é mais enxuta e menos onerosa que muitas empresas de porte mais elevado. Na atual situação econômica e política do país, onde a demanda está reprimida e a competitividade se torna mais acirrada, é cada vez maior o empenho das empresas em reduzir ao máximo seus custos de fabricação. A proposta é otimizar a escolha do fornecedor ideal, ou seja, aquele que possui a melhor combinação entre preço e qualidade da matéria prima. Utilizadas periodicamente em grandes volumes, e que possuam mais de uma fonte de fornecimento, o processo de decisão será baseado no custo global de fornecimento que será o valor composto pelo preço da matéria-prima e o custo do fornecimento, sendo que este custo será determinado através da performance das matérias-primas nas linhas produtivas e pelo desempenho dos fornecedores.

- No quadro 3, 70% dos entrevistados concordam totalmente nesta alternativa.

Quadro 3

Fonte: Questionário Aplicado aos Participantes deste Estudo

O Lead time é um dos conceitos mais importantes da logística, deve ser levado em consideração em todas as atividades, pois está associado ao custo da operação. A redução dos tempos envolvidos no processo de produção é importante para aumentar a flexibilidade da empresa em relação ao seu concorrente. Utiliza-se para o ciclo produtivo, para o ciclo de pedido e para o ciclo total da operação logística, sendo entendido como o tempo de compra mais o tempo de transporte.

É correto afirmar que o desempenho do lead time pode afetar o desempenho da empresa, uma vez que o atraso logístico por parte de um fornecedor pode resultar numa falha da linha de produção, considerando que manter produtos em estoque é um custo elevado para a empresa, seja para o espaço físico de estocagem que está cada vez menor, seja pelo capital parado em mercadorias no estoque. A maneira mais eficiente de conseguir controlar o lead time entre a empresa e o fornecedor é permitir um correto e aberto fluxo de informações. Partilhar previsões e informações cruciais é uma das formas de conseguir satisfazer esse requisito (Locke, 1996, p. 197).



- Quando a pergunta é *busca reduzir custos independente da qualidade da matéria-prima*, 70% dos entrevistados discordam totalmente conforme apresentado no quadro 4.

#### Quadro 4

Fonte: Questionário Aplicado aos Participantes deste Estudo

Visando a melhoria na competitividade, as empresas devem aceitar o desafio em estar à frente não somente da concorrência, mas das expectativas de seus clientes, no que respeita a qualidade da matéria prima que designa o produto final, condições estas que devem estar enquadradas em padrões de alta qualidade e baixos custos, de tal forma que este conjunto de habilidades permitam às empresas diferenciarem-se de seus concorrentes. Por estes motivos, quando perguntamos aos entrevistados se buscam reduzir custos, independente da qualidade da matéria prima (ou seja, não importa se a qualidade da matéria prima é boa ou ruim), 70% dos mesmos discordam, fazendo-nos entender que a qualidade da matéria prima não é negociável, e que deve ser mantida a qualquer custo. A explicação para tal é que o cliente habitual prontamente percebe quando o restaurante tenta reduzir custos baixando a qualidade da matéria-prima. Neste momento este cliente se sente prejudicado por pagar o mesmo valor e ter um produto com qualidade inferior, causando a evasão de clientes. Esta atitude, além de comprometer o giro de clientes, reduz o faturamento e conseqüentemente a lucratividade da empresa cai.

- No quadro 5, Perguntamos também se buscam reduzir *os custos alterando a logística de própria para terceirizada*, 80% dos entrevistados concordam parcialmente.

#### Quadro 5

Fonte: Questionário Aplicado aos Participantes deste Estudo

Por fim, muitas empresas estão migrando suas logísticas, de próprias para terceirizadas, reduzindo custos com manutenção de veículos, custos com funcionários, e custos com avarias e/ou perdas de produtos pois uma vez seu produto estando na transportadora, a responsabilidade pela entrega são destes, e o custo do frete é previamente negociado para evitar surpresas nas contas com transportes. Para as empresas que trabalham com produtos de baixo valor agregado, terceirizar o transporte representa sempre quase ter um ganho imediato. Com a terceirização, é possível que a empresa otimize gastos e se concentre em sua atividade principal, para aumentar a competitividade da companhia; desta forma, manter a frota própria consome muita energia interna em reuniões e pessoas com atividades que não fazem parte da competência estratégia da empresa.

Mais uma vantagem da terceirização é que a empresa não vai mais se preocupar com custos das aquisições de novos caminhões e sua depreciação não será mais problema. Outro fator de redução de gastos é o custo com softwares de gerenciamento de armazéns, que geralmente demandam investimento alto, onde neste caso não será aplicável. Ademais, terceirizando a sua frota logística (totalmente ou parcialmente), poderá ter tecnologia de ponta na área de logística, já que este é o diferencial estratégico das transportadoras, além da flexibilidade para a empresa em casos de flutuação da demanda, já que não estará sujeita à ociosidade, e problemas com faltas serão minimizados.



- **Análise do segundo grupo de perguntas**

Da mesma forma, analisamos o segundo grupo de perguntas, que tem como pergunta principal: **'o que é mais importante na reavaliação dos custos da empresa em que você trabalha'**, e antes de entrar no detalhe das sub-perguntas apresentadas nos quadros 6,7,8 e 9, uma breve explanação da importância da Gestão de Custos:

A Gestão de custos é uma ferramenta que busca oferecer às empresas informações lhes permitam manter no mercado produtos de qualidade a um custo menor do que aquele fornecido pelos concorrentes. Nesta análise a relação custo/volume/lucro e aplicação de mecanismos como margem de contribuição, ponto de equilíbrio contábil e a alavancagem operacional, são instrumentos que podem contribuir significativamente na tomada de decisão. Na tomada de decisão gerencial, a separação de custos fixos dos variáveis é uma das mais importantes etapas na análise de formação de preços e projeção de lucros obtidos dentro dos níveis de produção e vendas.

Desta forma temos as seguintes respostas das sub-perguntas:

- No quadro 6, 100% dos participantes avalia que é extremamente relevante analisar os custos fixos da empresa.

Quadro 6

Fonte: Questionário Aplicado aos Participantes deste Estudo

Pode-se constatar que custos fixos são gastos necessários para a consecução de objetivos e finalidades econômico-sociais a que se propõem as empresas. Quanto à sua natureza, tem um comportamento invariável em relação ao nível de atividade empresarial. Ou seja, se a empresa estiver operando em níveis altos ou baixos de venda e produção, seu valor nominal não se altera em termos totais, porém se altera em termos unitários. É importante refletir em vista do exposto, que no momento de queda no volume de vendas ou produção, independente de linha ou quaisquer produtos que sejam responsáveis por isso, os custos fixos aumentam por unidade de produto motivando reduções nos resultados unitários. Neste caso, sendo a soma dos resultados dos produtos igual ao resultado operacional da empresa, tem-se que a lucratividade operacional da empresa vai reduzir e poderá causar prejuízo para a mesma. Como exemplos de custos fixos: salários e encargos sociais, depreciação das máquinas, aluguéis prediais, contas de água, energia elétrica, telefone, despesas financeiras, entre outros.

- No quadro 7, 70% dos participantes julga extremamente relevante analisar os custos variáveis da empresa.

Quadro 7

Fonte: Questionário Aplicado aos Participantes deste Estudo

Os Custos variáveis (também conhecidos como custos marginais em razão da exclusão da carga fixa), estão diretamente ligados ao volume de produção ou vendas, sendo que quanto maior for o volume de produção, maior serão os custos variáveis totais. Inputa-se na produção do custeio os materiais diretos, com consumíveis utilizados na produção, com a mão-de-obra da produção e custos gerais variáveis. É fundamental compreender a forma como os custos variam em função da quantidade para a determinação de preços de venda e, em última análise, para a maximização da rentabilidade da empresa. Devido ao efeito de



economia de escala, a empresa deve ser capaz de determinar o seu nível ótimo de produção, que representa o ponto que minimiza os custos unitários de produção.

- No quadro 8, 50% dos participantes julga que é moderadamente relevante analisar as despesas esporádicas da empresa.

#### Quadro 8

Fonte: Questionário Aplicado aos Participantes deste Estudo

A despesa esporádica não deixa de ser uma despesa variável, mas diferentemente desta, a esporádica ocorre ou quando um desequilíbrio temporário surge na empresa, ou quando aquela despesa variável não foi contabilizada. Por este motivo há a necessidade de se realizar o planejamento das despesas para que em momentos de crise econômica, as despesas esporádicas não venham roubar a lucratividade da companhia, prejudicando o orçamento.

- 100% dos participantes julga extremamente relevante a melhoria dos processos da empresa, apresentado no quadro 9.

#### Quadro 9

Fonte: Questionário Aplicado aos Participantes deste Estudo

A melhoria contínua é um procedimento cíclico de análise e implementação de ações para melhorar os resultados de uma determinada organização. E isso vale para grandes companhias e também para pequenas empresas. Mais do que a necessidade de iniciativas para melhorar o dia a dia, o processo de melhoria contínua deve fazer parte da cultura da empresa, sendo incorporado por todos os envolvidos no processo. Da alta administração ao chão de fábrica.

Para que a melhoria contínua seja efetiva, algumas metodologias podem ser utilizadas como referência: KAIZEN, 6 Sigma e o 5S – Housekeeping são bons exemplos. Mas independentemente da ferramenta adotada elas atendem quatro etapas essenciais: planejar, fazer, controlar e agir. A partir das informações levantadas para o desenvolvimento desses quatro pontos, é possível traçar um plano de execução das atividades diárias. Portanto, o fator primordial para a implantação da melhoria contínua é tê-la no DNA da organização. Assim é mais fácil para os colaboradores trabalharem com o raciocínio voltado para esse processo. Aumentar a performance dos colaboradores e diminuir os erros não implica somente em lucro para a organização, mas também em motivação para as equipes, que passam a ver o resultado do trabalho de forma tangível.

Para empresas que não possuem a melhoria contínua em sua essência, mas desejam fazer disso uma rotina de trabalho, o passo inicial junto com o planejamento é o entendimento do que pode ser melhorado. Para isso, comitês voltados para essa estratégia de negócios são fundamentais. Com um passo de cada vez e com uma política bem definida é possível criar uma cultura de melhoria contínua em qualquer empresa, de qualquer segmento.





## **1. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Este estudo abordou a negociação permanente nos momentos de crise econômica, apresentando os conceitos e técnicas de negociação, e os motivos da importância do setor de suprimentos para a companhia. Apresentou também a pergunta principal que norteia o objeto deste estudo, e através do questionário enviado a cada um dos participantes, as alternativas para redução de custos na cadeia de suprimentos.

Na análise dos resultados, o estudo conclui também que não somente a busca de novos fornecedores e a qualidade da matéria prima são importantes para manter os custos da companhia dentro do objetivo, mas também é importante analisar toda cadeia logística no tocante aos prestadores de serviços de transporte, o tempo de recebimento da mercadoria fazendo com que os estoques sejam reduzidos e os custos de produção otimizados por meio da redução do lead time da entrega, e que as empresas estão olhando positivamente à terceirização da logística, apoiando a busca de parceiros para as suas distribuições. Por outro lado, é unânime entre os gestores, que não concordam que a qualidade da matéria prima seja prejudicada pura e simplesmente por redução nos custos. Esta deve ser mantida com a melhor qualidade dentro do custo x benefício.

Nota-se também a importância que 100% dos gestores dão acerca da análise dos custos fixos da empresa, e a grande maioria se preocupa com os custos variáveis e com as despesas esporádicas, a fim de seguir rigorosamente o planejamento estratégico da companhia, para que não seja desviado do orçamento, impedindo que tais desvios sejam a causa de margens negativas na lucratividade. E, assim, a busca contínua pela melhoria dos processos da empresa faz com que os gestores continuem implantando melhorias e otimizando os custos da companhia.

Desta forma, o estudo apresenta as análises com contribuições acadêmicas em cada tema abordado no resultado da pesquisa, com as explicações em cada uma das respostas dos participantes.

Podemos concluir neste estudo que a maioria dos gestores de suprimentos estão continuamente buscando otimizar o Supply Chain como um todo, trabalhando para a redução dos custos, agregando a importância do relacionamento mais próximo com fornecedores e o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo. Ademais lembramos que a empresa não abre mão da exigência de alta qualidade das matérias-primas, satisfazendo a necessidade dos clientes pelos produtos finais adquiridos.

Tais ações têm contribuído para a manutenção dos clientes, e junto aos fornecedores para a otimização de recursos, redução de custos não somente para o setor de suprimentos, mas para a empresa como um todo, traduzindo a fórmula para que esta possua o controle da sua situação no mercado, colaborando para que a companhia se mantenha competitiva frente à concorrência.



## 1. REFERÊNCIAS

### 6.1 Publicações

CARATETO, Edson Soares. JAYME, Geancarlo. TAVARES, Maristella P. Zanella. VALE, Vildomar Pereira. **Gestão Estratégica de Custos: Custos na Tomada de Decisão**. Dez. 2006. Publicado em Revista da Economia da UEG, Anápolis (GO). Vol. 2, n. 2.

GRAZZIOTIN, Gilson. **A Arte do Varejo**. 4ª ed. – São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.

LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James R.; ELLRAM, Lisa M. – **Fundamentals of Logistics Management**. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1998.

LOCKE, Dick – **Global Supply Management: A Guide to International Purchasing**. Chicago: Irwin, 1996.

MIETTO, Dimas de Paula. **Custo do Produto – Uma Metodologia para Reduzir os Gastos com Insumos**. Abr 1994. Publicado em Revista de Administração de Empresas.

WANDERLEY, José Augusto. – **Negociação Total**. 9ª ed. - São Paulo: Editora Gente, 1998.

### 6.2 Sites

CORDEIRO, Cícero da Silva. **A Importância da Gestão de Compras para as Empresas**. Abr. 2011. Disponível em:

<<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/a-Importancia-Da-Gestao-De-Compras/17031.html>>. Acesso Mai. 2015.

FERRI, Enrico Barnaba. **Análise de Terceirização de Frota Própria de uma Empresa do Ramo Alimentício**. São Paulo, 2005. Disponível em:

<http://pro.poli.usp.br/trabalho-de-formatura/analise-de-terceirizacao-de-frota-propria-de-uma-empresa-do-ramo-alimenticio/>. Acesso Jun. 2015.

Fundação Dom Cabral – Desenvolvimento de Executivos e Empresas. **Custo Logístico Consome 11,2% da Receita e Transporte é o Maior Vilão**. Set. 2014. Disponível em:

<<http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=379>>. Acesso Abr. 2015.



Jornalismo e Comunicação Empresarial. **Alto Custo Logístico no Brasil por Causa da Infraestrutura Precária**. Fevereiro 2015. Disponível em:  
<<https://amdanon.wordpress.com/2012/02/20/1181/>>. Acesso 23 Mai. 2015.

JORVINO, Juliana Jeronymo; OLIVEIRA, Claudia. **COMPRAS: NEGOCIAÇÃO, ESTRATÉGIA, REDUÇÃO DE CUSTOS SÃO ELEMENTOS PARA AGREGAR EM SUA EMPRESA?**. 2007. Disponível em: <  
<http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2007/trabalho/aceitos/CC35111892842.pdf>>  
Acesso 21 Abr.2015.

PEREIRA, Ana Cecília. **O Uso da Gestão de Compras para o Sucesso Empresarial**. Mai. 2013. Disponível em:  
<<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/o-Uso-Da-Gestao-De-Compras/936599.html>>.  
Acesso Abr. 2015.

