UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADEMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO: ADMINISTRAÇÃO

PHAMMELLA DE MOURA E SILVA

Poder de Negociação dos Fornecedores: Um estudo do impacto na performance aplicado em uma grande distribuidora

Caruaru
2019

PHAMMELLA DE MOURA E SILVA

Poder de Negociação dos Fornecedores: Um estudo do impacto na performance aplicado em uma grande distribuidora

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Logística.

Orientador: Profº. Dr. José Lindenberg Julião Xavier Filho.

Caruaru

2019

Catalogação na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier - CRB/4 - 1242

S586p Silva, Phammella de Moura e.
Poder de Negociação dos Fornecedores: um estudo do impacto na performance aplicado em uma grande distribuidora. / Phammella de Moura e Silva. – 2019.
30 f. il. : 30 cm.

Orientador: José Lindenberg Julião Xavier Filho.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2019.
Inclui Referências.

1. Administração de materiais. 2. Distribuição. 3. Fornecedores. I. Xavier Filho, José Lindenberg Julião (Orientador). II. Título.

CDD 658 (23. ed.) UFPE (CAA 2019-164)

PHAMMELLA DE MOURA E SILVA

Poder de Negociação dos Fornecedores: Um estudo do impacto na performance aplicado em uma grande distribuidora

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em administração.

Aprovada em: 05/07/2019.

BANCA EXAMINADORA

_____

Profº. Dr. José Lindenberg Julião Xavier Filho.

Universidade Federal de Pernambuco

_____

Profº. Dr. Elielson Oliveira Damascena (Examinador Interno)

Universidade Federal de Pernambuco

_____

Profº. Dr. Nelson da Cruz Fernandes (Examinador Interno)

Universidade Federal de Pernambuco

Dedico esse trabalho aos meus pais, Benigno e Fabiana, que tanto me incentivaram a realizá-lo. O apoio de vocês foi fundamental para que eu chegasse aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me proporcionado chegar até aqui.

A minha família que, por todos esses anos, foram meus maiores incentivadores não permitindo que eu desistisse.

Agradeço também à Cardeal Distribuidora por toda a colaboração e disposição no processo de entrevista e coleta de dados.

Ao meu orientador, Profº. Dr. José Lindenberg que dedicou de tempo, atenção e paciência, contribuindo com seu grande conhecimento durante esse longo processo.

Ao corpo docente desta universidade que tanto contribuiu para o meu crescimento.

Por fim, sou grata a todos que direta ou indiretamente contribuíram para minha formação e finalização desse projeto.

RESUMO

A gestão estratégica de suprimentos nas organizações vem sendo uma tarefa essencial para que as empresas se mantenham competitivas. Considerando essa dinâmica, o objetivo dessa pesquisa é entender como ocorre a negociação com fornecedores em uma grande distribuidora. A pergunta norteadora desse trabalho é qual o impacto do poder de negociação dos fornecedores na performance de uma grande distribuidora? Esta pesquisa tomou como base o modelo das cinco forças que influenciam o setor, na perspectiva de Porter, em específico aquela que reconhece a pressão exercida pelos fornecedores. Com o intuito de analisar como ocorre a gestão de suprimentos foi feito um estudo em um grande distribuidor atacadista do município de Caruaru, entrevistando a Coordenadora do setor de Compras a fim de verificar como ocorrem as negociações de compra para mercadorias de grandes fornecedores. Analisando os resultados, em duas facetas se percebe a força do fornecedor reduzindo a performance da organização, seja essa negociação em termos de redução de margem ou mesmo perde de performance logística via aumento de prazo médio de permanência de item em estoque, corroborando a perspectiva de Porter. Como sugestão de pesquisas futuras, seria interessante analisar as perspectivas da diretoria da empresa e do fornecedor, explorando como ambos entendem as percas e ganhos dessas negociações.

Palavras-chave: Gestão de Suprimentos. Cadeia de Suprimentos. Distribuição. Fornecedores Influentes.

ABSTRACT

The strategic management of supplies in organizations has been an essential task for companies to remain competitive. Considering this dynamics, the objective of this research is to understand how the management of supplies occurs in a large distributor. The guiding question of this work is how does the management of supplies (suppliers) at a large distributor in the State of Pernambuco. This research was based on the model of the five forces that influence the sector, mentioned by Porter, in particular the pressure exerted by large suppliers. In order to analyze how supply management occurs, a case study was carried out at a large wholesale distributor in the city of Caruaru, interviewing the buyer in order to verify the purchase negotiations for goods from major suppliers. Analyzing the results, it is realized that a large supplier can cause damages beyond the reduction of margin as had been studied by Porter. As a suggestion of future research, it would be interesting to analyze the perspectives of the company and supplier board, exploring how both understand the losses and gains of these negotiations. The study points out that in the case of the target company, the effects of the strength of a large supplier impact far beyond the business layer by generating high levels of inventory.

Keywords: Supply Management. Supply Chain. Distribution. Influential Suppliers.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As cinco forças de Porter.....15
Figura 2 - Primeira Sede (1996).....19
Figura 3 - Segunda Sede (2004) 20
Figura 4 - Terceira Sede (2005).....20
Figura 5 - Quarta Sede (2007).....20
Figura 6 - Atual Sede Administrativa (2016).....21
Figura 7 - Atual Armazém (2016).....21
Figura 8 - Mercadorias para revenda negociadas no 1º Trimestre de 2019.....22
Figura 9 - Top 5 – Sell In Consolidado 1º Trimestre de 2019.....23
Figura 10 - Top 5 – Margem de Lucro 1º Trimestre de 2019.....25
Figura 11 - Análise de Estoque.....26

SUMÁRIO

1	**INTRODUÇÃO**	**10**
2	**ESTRATÉGIA DE SUPRIMENTOS E A NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES**	**14**
3	**PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**	**17**
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	17
3.2	MÉTODO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	17
4	**RESULTADOS E DISCUSSÃO**	**19**
4.1	A CARDEAL	19
4.2	APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	22
5	**CONSIDERAÇÕES FINAIS**	**27**
	REFERÊNCIAS	**28**
	ANEXO A – LISTA DE PERGUNTAS REALIZADAS NAS ENTREVISTAS	**30**

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, para que as organizações permaneçam atuantes no mercado e consequentemente se mantenham competitivas, é preciso que estejam envolvidas em um sistema de constante mudança buscando sempre o aperfeiçoamento de seus processos. Nesse cenário, o pensamento estratégico é constantemente utilizado na área comercial com a finalidade de vencer a concorrência, fortalecendo as negociações e, dessa forma, buscar a garantia de resultados em termos de lucro, rentabilidade e perenidade.

Segundo Taylor (2005, p. 18) "a nova concorrência é uma grande revolução que está afetando todos os aspectos ligados à organização e à operação das empresas" e continua dizendo que "[...] estamos no meio de uma revolução importantíssima na natureza dos negócios". Qualquer empresário que quiser aventurar-se nesse novo panorama é imperativo compreender como as cadeias de suprimentos funcionam, uma vez que a concorrência não se faz mais em níveis individuais e sim em cadeias de suprimento (BALLOU, 2006). Sendo assim, entende-se que fazer um planejamento da cadeia de suprimentos é a alternativa para identificar fraquezas e construir estratégias para superá-las em conjunto com os demais players que atuam na cadeia.

A implicação direta de tal entendimento é que a eficiência da cadeia de suprimento de um modo ou de outro contribui com a eficiência das empresas individuais. Por isso, desde a Abordagem Sistêmica das organizações (MOTTA; VASCONCELOS, 2006), passando pela Teoria da Dependência de Recursos de Pfeffer e Salancik (1978), pelos posicionamentos estratégicos (BESANKO *et al*., 2006) e estratégia de operações (SLACK; LEWIS, 2001), fica cada vez mais claro que as organizações individualmente não dominam o conjunto de competências necessárias ao sucesso e que a qualidade do relacionamento que mantém com os demais *players* contribui decisivamente para a performance individual. Daí a importância crescente de se entender a cadeia de suprimentos a partir de uma dimensão estratégica e não meramente operacional.

O ponto inicial da cadeia de suprimentos é o momento em que as matérias-primas são obtidas/produzidas diretamente de seus fornecedores, portanto, quanto maior o número de fornecedores maior também será a complexidade no gerenciamento das compras (BALLOU, 2006).

Para o início da cadeia, Ballou (2006) aponta alguns critérios tradicionais para a seleção de um bom fornecedor, em resumo 3 critérios: o preço, a qualidade e a

velocidade/regularidade de entrega. De acordo com a teoria econômica da oferta e demanda citada por Ballou (2006), quanto maior a quantidade de compra, menor será o custo de cada mercadoria e ao mesmo tempo em que uma organização é beneficiada com o preço reduzido, o fornecedor logra mais lucros, dessa forma, periodicamente as organizações realizam compra através de acordos comerciais que oferecem redução de preços em troca de maiores remessas de pedidos.

Quanto à qualidade, deve-se analisar a aceitação do produto no mercado e seu estágio de crescimento que pode ser rápido ou prolongado, fatores que impactam diretamente na evolução das vendas. E, por fim, a análise do tempo de entrega que tem como objetivo alinhar o momento de necessidade de recebimento de novas mercadorias com o *lead time* do fornecedor a fim de evitar ao máximo o armazenamento de grandes quantidades de mercadorias (custo de oportunidade do recurso) ou a falta do produto em estoque (impedimento de realização de venda), sendo regular o fornecimento é mais previsível os níveis de estoque na cadeira de suprimentos.

Olhando por este prisma a seleção culminará em bons fornecedores que virtualmente só contribuem para a performance do negócio, razão pela qual Porter (1979) reconhece que o fornecedor (ou seu poder) interfere na lucratividade do segmento/setor. No entanto, o processo de seleção de fornecedores deve analisar além das características básicas indicadas por Ballou (2006), considerando também outras variáveis estratégicas, uma vez que grandes fornecedores podem impor condições que reduzem a lucratividade da organização como, por exemplo preços mais altos, menores prazos de pagamento, de modo que Porter (1979; 1999) já reconhece que quanto maior a força/poder do fornecedor nos negócios da empresa menor é a lucratividade do setor.

Parece, então, que há uma zona de sombra quando se trata da escolha do melhor fornecedor, já que o melhor fornecedor pode também ser aquele que tem poder de interferir nos negócios da empresa, afetando a qualidade da performance para mais ou para menos mas, de todo modo, afetando a performance da empresa.

Assim, organizações e seus fornecedores passam a se denominar parceiros comerciais mesmo que prevaleça um relacionamento que concorre a reduzir os ganhos do parceiro na cadeia de suprimentos, dado que a competitividade não se dá no nível da empresa mas, e sobretudo, entre e nas cadeias de suprimentos (TAYLOR, 2005). Contudo, trabalhar em conjunto para reduzir o custo da cadeia é o grande diferencial que pode aumentar os ganhos totais. Os integrantes da cadeia devem, então, deixar suavizar as práticas competitivas e assumir uma postura cooperativa, trabalhando em conjunto para

reduzir o excesso de tempo e custos garantindo a estabilidade da demanda, os suprimentos e do fluxo de caixa (TAYLOR, 2005).

Todavia, quando um fornecedor representa grande parte do negócio da organização, oferece exclusividade nos seus produtos ou tem força para competir no setor do comprador, o mesmo passa a ser um fornecedor poderoso. Dessa forma a organização, quando não exerce a mesma influência sobre o fornecedor, tende a sofrer forte pressão visto que os fornecedores poderosos dispõem de ferramentas para desequilibrar o principal objetivo da cooperatividade entre os elos da cadeia de suprimentos, a rentabilidade (PORTER, 1999).

Os esforços para aperfeiçoar e proteger a logística de suprimentos se projetam como relevantes, iniciando com a compreensão das consequências desencadeadas pela fragilidade da cadeia e os efeitos negativos podem atingir toda a colaboração para a produção ou comercialização de produtos. Todavia, a quantidade de agentes envolvidos nesse processo pode gerar grandes desafios, de modo que para o objetivo de garantir a segurança dessa estrutura algumas competências como o gerenciamento, a administração e a tecnologia de processos, estratégia, relacionamento e comunicação precisam ser desenvolvidas (BOWERSOX *et al*., 2014).

Surge, portanto, um novo campo de prática da gestão que é a gestão de suprimentos ou gerenciamento da cadeia de suprimentos, que conta com especialista nas organizações que negociam com os elos da cadeia de suprimentos a fim de garantir os melhores processos.

Nos últimos anos muitas empresas que já haviam reduzido seus custos ao mínimo possível descobriram que a melhoria da cadeia de suprimentos é a próxima etapa para aumentar os lucros e, nesse processo de aperfeiçoamento, o componente chave para a criação de uma estratégia de proteção à logística de suprimentos é a aliança estratégica com fornecedores (LEVI; KAMINSKY; LEVI, 2008).

Nesse processo de redução de custos, surgiram intermediários na cadeia de suprimentos, de modo que Kotler (2000, p.510) reconhece que “a maioria dos fabricantes não vende seus produtos diretamente para os consumidores finais, utilizando-se de intermediários que constituem um canal de marketing, também chamado canal comercial ou canal de distribuição”. Os distribuidores se encarregam, basicamente, pela distribuição, armazenagem e gestão de estoques dos produtos. No entanto, esses processos podem ser muito onerosos aos distribuidores, sendo fortes influenciadores nos

custos totais da distribuição, o que levanta questionamentos dos demais participantes da cadeia de suprimentos sobre a margem de lucro dos distribuidores.

Apesar de ser um mercado que possui custos elevados, de acordo com o relatório disponibilizado pelo SEBRAE em janeiro de 2018, “Os Negócios Promissores em 2018”, o comércio de mercadorias está entre as atividades com maiores probabilidades de crescimento. No entanto em maio de 2018, a revista Gazeta Online publicou que após a paralisação nacional dos caminhoneiros, estima-se que o setor atacadista/distribuidor foi um dos mais afetados, somando prejuízos em cerca de R$ 70 milhões.

No entanto, apesar de um cenário econômico desafiador, a ABAD ratifica a importância do setor atacadista distribuidor através de um estudo que aponta esse setor como responsável pelo abastecimento de 95% dos varejos tradicionais e supermercados de 1 à 4 checkouts, 85% do ramo de bares e 45% das farmácias e drogarias. Além disso, o estudo aponta também que o crescimento mais acentuado está nas empresas de médio porte que atendem apenas um estado e, nesse ponto a região Nordeste se destaca no quesito participação.

A complexidade envolvendo a cadeia de distribuição e o papel estratégico do fornecedor reforça a importância de se entender a gestão de suprimentos como um esforço por compreender práticas de gestão que contribuem decisivamente para o sucesso organizacional. Por isso, e considerando que o segmento de distribuição de gêneros alimentícios é um caso representativo dos níveis crescentes de competitividade, esta pesquisa tem por pergunta norteadora **qual o impacto do poder de negociação dos fornecedores na performance de uma grande distribuidora?**

2 ESTRATÉGIA DE SUPRIMENTOS E A NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES

Segundo Ballou (2006), a cadeia de suprimentos é o conjunto de todos os processos envolvidos desde a extração da matéria prima, processamento e transformação, até a chegada do produto ao consumidor final. E a integração dessas atividades se dá através de relacionamentos cultivados ao longo da cadeia gerando, por sua vez, vantagem competitiva. Na tentativa de gerar ainda mais vantagem competitiva, as empresas empregam um grande volume de recursos com a expectativa de diferenciar-se dos seus concorrentes garantindo uma forma de penetrar de maneira mais eficaz no mercado consumidor e consequentemente aumentar a fatia de mercado. Para Ballou, a gestão dessa cadeia pode gerar lucro tanto através de aumento de vendas quanto através da redução de custos.

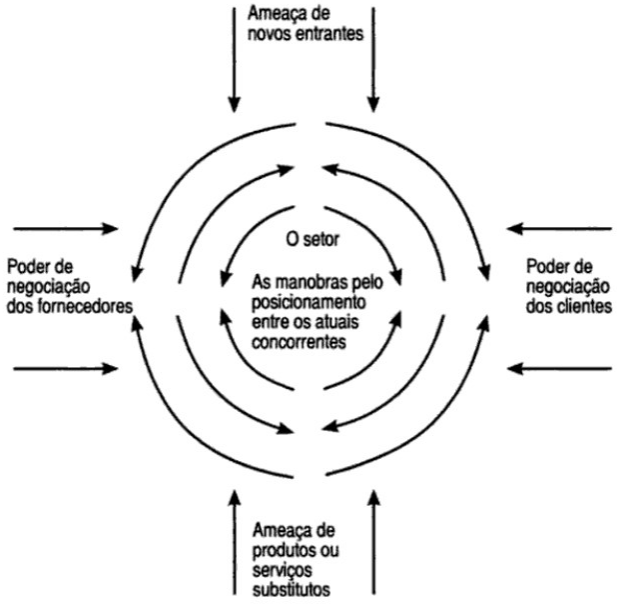
No entanto, Parikh (2002) diz que para gerar vendas e chegar até o consumidor final, é preciso ir além, é necessário se diferenciar também em aspectos como qualidade, preço e serviço e, uma das principais forças capazes de proporcionar essa diferenciação é o fornecedor. Bertaglia (2016) afirma que a importância do fornecedor se dá desde a compra onde é preciso receber os produtos no tempo e local corretos a fim de evitar recorrência de pedidos em um curto período e deslocamento de produtos desnecessariamente.

É preciso então cultivar o relacionamento com os fornecedores que, segundo Bertaglia (2016), deve ser de tal forma que o fornecedor participe da tomada de decisão estratégica referente a toda atividade envolvida na cadeia de distribuição. Nesse ponto do relacionamento com fornecedores, Almeida e Schlüter (2012) alertam que a dependência de uma empresa com o fornecedor pode ocasionar um “jogo de perde-perde” que, por sua vez, gera uma desvantagem competitiva ao longo de toda a cadeia e, por esse motivo, o relacionamento com o fornecedor deve ser baseado na complementaridade pois dessa forma é possível estabelecer vínculos lucrativos e duradouros. Essa relação de interdependência gera parceiros comerciais que compartilham a responsabilidade das vendas, baseando o negócio em um “jogo ganha-ganha” (CAMPOS, 2010).

Porter (2004) afirma que os competidores desse jogo não se restringem apenas em concorrentes de mercado pois, os clientes, os fornecedores, as barreiras de entrada, as ameaças de substituições e os concorrentes no mercado têm força competitiva. São as

cinco forças representadas na Figura 1. O entendimento conjunto e integrado destas forças pode definir as possibilidades de lucro de uma empresa (PORTER, 2004).

Figura 1: As cinco forças de Porter



Fonte: Inspirado em Porter (1999)

Para Porter (1999) os fornecedores têm o poder de influenciar uma negociação através do aumento dos preços ou da redução da qualidade dos produtos. Dessa forma, os grandes fornecedores podem reduzir a rentabilidade de uma empresa quando o mesmo se torna de grande relevância em comparação com o negócio como um todo. Porter (1999) classifica como características de um grande fornecedor (i) a não obrigatoriedade de competir com outros produtos, (ii) a exclusividade no fornecimentos desses produtos, (iii) a relevância inversamente proporcional entre empresa e fornecedor, (iv) quando o produto do fornecedor é importante para o negócio e (v) quando o fornecedor é capturado por poucas empresas.

Visando manter uma relação de interdependência, as empresas devem enxergar as relações com os fornecedores como decisões estratégicas e adequá-las a um ponto de equilíbrio competitivo. Porter (1999) diz também que o posicionamento da empresa frente a uma força como um grande fornecedor é o de conhecer as suas capacidades e construir defesas contra essa força tomando então conhecimento das áreas em que deve-se evitar um enfrentamento (PORTER, 1999).

Contudo, Porter (2004) afirma ainda que a estratégia de compras pode ajudar a empresa a potencializar a vantagem competitiva e reduzir a fragilidade. A seleção de

fornecedores deve levar em consideração alguns critérios como estabilidade e competitividade, ótimo estágio de integração vertical, alocação de compras para fornecedores qualificados e utilização máxima dos fornecedores escolhidos. A estabilidade e competitividade diz respeito a comprar de fornecedores que poderão agregar valor e somar força competitiva através do fornecimento de produtos com qualidade e custo que atendam às necessidades da empresa. Integração vertical é a agregação de um ou mais elementos da cadeia de produção e, por isso, a integração vertical de um fornecedor deve estar em ótimo estágio de forma que não ofereça risco de integrar a cadeia para frente fazendo com que o fornecedor se torne competidor direto da empresa. Porém, ao seguir os dois últimos critérios, Porter alerta o risco de voltar ao ponto inicial onde pode ocorrer o fortalecimento de fornecedores poderosos.

Algumas estratégias podem ser usadas na negociação a fim de fortalecer a empresa, uma delas é o estilo de compra por relação onde os compradores irão valorizar a capacidade do fornecedor de oferecer suporte e a preocupação do mesmo com o futuro através do compartilhamento de boas práticas de mercado e estratégias de marketing que possam garantir a sobrevivência do distribuidor no mercado. As compras por relação representam uma pequena parcela do volume total de vendas no mercado, no entanto, essa pequena parcela é de grande interesse para os fornecedores atuais uma vez que são vendas de alto valor e lucratividade. Nasce aí a diferenciação oferecida pelos fornecedores aos compradores de relação: exclusividade, valor, lucratividade e sustentabilidade (MEINBERG, 2011).

Para Porter (2004), diante de todas essas forças que competem com o sucesso do negócio, o objetivo do setor de compras é encontrar ferramentas e estratégias que sobressaiam às forças dos grandes fornecedores garantindo à empresa: exclusividade, lucratividade, sustentabilidade e diferenciação.

Segundo Meinberg (2011) a exclusividade é garantida quando agregamos um diferencial em relação à concorrência, a lucratividade quando estabelecemos um preço que compense os custos e a sustentabilidade quando um lucro significativo é obtido.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Gil (2002), pesquisa é um processo sistemático que tem como objetivo buscar respostas a problemas apresentados, ela é desenvolvida por meio da utilização de conhecimentos, métodos e técnicas. Sendo assim, esse capítulo contempla os métodos e técnicas de coleta e análise de dados utilizados nessa pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

As pesquisas são classificadas em três grupos: exploratórias, descritivas ou explicativas. Gil (2002) diz que as pesquisas exploratórias buscam familiarizar o pesquisador com o problema e afirma que a coleta de dados se dá geralmente através de (a) levantamento bibliográfico, (b) entrevistas com pessoas; e (c) análise de exemplos. As pesquisas descritivas são definidas por Gil como aquelas que têm como maior objetivo identificar as características de um grupo. Já as pesquisas explicativas buscam explicar as razões de um acontecimento.

Gil afirma ainda que uma pesquisa pode ser classificada de acordo com o delineamento da pesquisa. Sendo as pesquisas bibliográficas e documentais sendo aquelas obtidas através de fontes de papel e as ex-post facto, o levantamento e o estudo de caso colhidos através de pessoas.

Isto posto, podemos concluir que esta pesquisa faz parte do grupo descritivo sendo classificada como um estudo.

3.2 MÉTODO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Ainda segundo Gil (2002), o estudo de consiste no estudo aprofundado de um tema de forma que seja alcançado o conhecimento profundo e detalhado sobre o mesmo. Os propósitos para a utilização do estudo de caso como método de pesquisa são variados: (a) explorar situações onde os limites não são claros, (b) preservar o caráter do objeto de estudo, (c) descrever o contexto em que a pesquisa está sendo realizada, (d) elaborar hipóteses e teorias ou (e) explicar variáveis de um contexto complexo.

Por ser um de estudo, a análise se classifica como qualitativa e a coleta dos dados será realizada pelo pesquisador diretamente na organização mediante entrevista com participante assim como análise de documentos cedidos pela própria organização. Para

recolhimento desses dados, o pesquisador tem autorização da empresa e o participante tem ciência da situação.

No entanto, existem fragilidades quanto ao uso do estudo de caso, estas são descritas por Gil como a falta de rigor na metodologia de pesquisa, a fragilização visto que é feita a análise de um único caso e a grande quantidade de tempo que é demandado pela pesquisa.

Neste caso, as conclusões aqui tomadas são próprias da organização estudada não podendo ser relacionadas a outras organizações de modo acrítico, mas sim de modo analítico, mantendo o cuidado com as condições de produção do conhecimento.

Esse estudo terá como participante a Coordenadora de Compras da empresa, responsável por todas as compras e participante ativa nas negociações, tratada a partir de agora como entrevistada, as perguntas foram feitas de forma não estruturada e a entrevista e coleta de documentos internos foi realizada em uma das dependências da empresa no dia 05/06/2019 com duração de cerca de 10 minutos, sendo autorizada a sua gravação. A lista de perguntas está descrita no Anexo A deste trabalho.

Após a entrevista, houve a necessidade de entender melhor como ocorre a redução de margem em virtude da pressão de grandes fornecedores. A segunda entrevista foi realizada no dia 19/06/2019, também de forma não estruturada, através de mensagens de voz, tendo a questão 9 do Anexo A como pergunta norteadora

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir serão apresentadas a história da Cardeal Distribuidora extraídas do site da organização e os resultados da análise dos dados obtidos na pesquisa, cedidos pela empresa alvo do estudo.

4.1 A CARDEAL

A Cardeal Distribuidora foi fundada em 12 de agosto de 1991 tendo como ramo de atividade inicial o comércio de produtos para embalagem. Com o passar dos anos, a empresa foi crescendo e agregando cada vez mais fornecedores em seu mix de produtos. Mas foi em 2004 que a empresa se transferiu para um prédio maior, como mostram as figuras 2 e 3, visando se adequar às dimensões que a empresa estava tomando visto que, nesse ano já se tornando distribuidor exclusivo de algumas marcas.

Figura 2: Primeira Sede (1996)

Fonte: Site da Cardeal Distribuidora

Figura 3: Segunda Sede (2004)

Fonte: Site da Cardeal Distribuidora

A cardeal continuou crescendo e algumas mudanças foram necessárias, transferiu-se para um prédio maior, localizado às margens da BR 104 como mostram as figuras 4 e 5.

Figura 4: Terceira Sede (2005)

Fonte: Site da Cardeal Distribuidora

Figura 5: Quarta Sede (2007)

Fonte: Site da Cardeal Distribuidora

E, fruto do constante trabalho dedicado à Cardeal, surgiu mais uma vez a necessidade de ampliar a estrutura física, atuando atualmente no CEIPE – Condomínio Empresarial e Industrial de Pernambuco, situado às margens da Estrada para o Alto do Moura em Caruaru/PE.

Hoje a cardeal possui uma estrutura física de 1.800m² de área administrativa, logística com sistema integrado funcionando 24h por dia, com espaço físico de 16.000m² de armazenamento, 24 mil posições pallets e 28 docas de carga e descarga como mostram as figuras 6 e 7.

Figura 6: Atual Sede Administrativa (2016)

Fonte: Site da Cardeal Distribuidora

Figura 7: Atual Armazém (2016)

Fonte: Site da Cardeal Distribuidora

Se tratando de recursos pessoais, a Cardeal conta com cerca de 590 colaboradores, agrupados em três principais departamentos: Administrativo, Vendas e Logística. Todos trabalhando em prol do sucesso em vendas.

Ao longo dos seus 27 anos, a Cardeal continua a crescer e atualmente atende todo o estado de Pernambuco, se consolidando no mercado como umas das principais no ramo de distribuição exclusiva, com o objetivo de alcançar a satisfação dos consumidores, a excelência no ramo de distribuição e o reconhecimento como maior distribuidor do estado de Pernambuco. Uma empresa que está em crescimento constante e cada vez mais, sendo reconhecida no mercado nacional por sua trajetória de sucesso em parceria com fornecedores globais.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A seguir serão apresentadas a análise dos dados coletados através da entrevista e análise de informações oficiais, Apresentação de Resultados do primeiro trimestre de 2019, disponibilizados pela empresa.

O setor de compras da Cardeal Distribuidora é composto por cinco pessoas que realizam basicamente atividades voltadas à compra de mercadorias para revenda, uso e consumo e manutenção de um almoxarifado. As mercadorias para revenda representam uma média de R$ 19,6 milhões/mês, conforme mostra dados apresentados na figura 8.

Figura 8: Mercadorias para revenda negociadas no 1º Trimestre de 2019

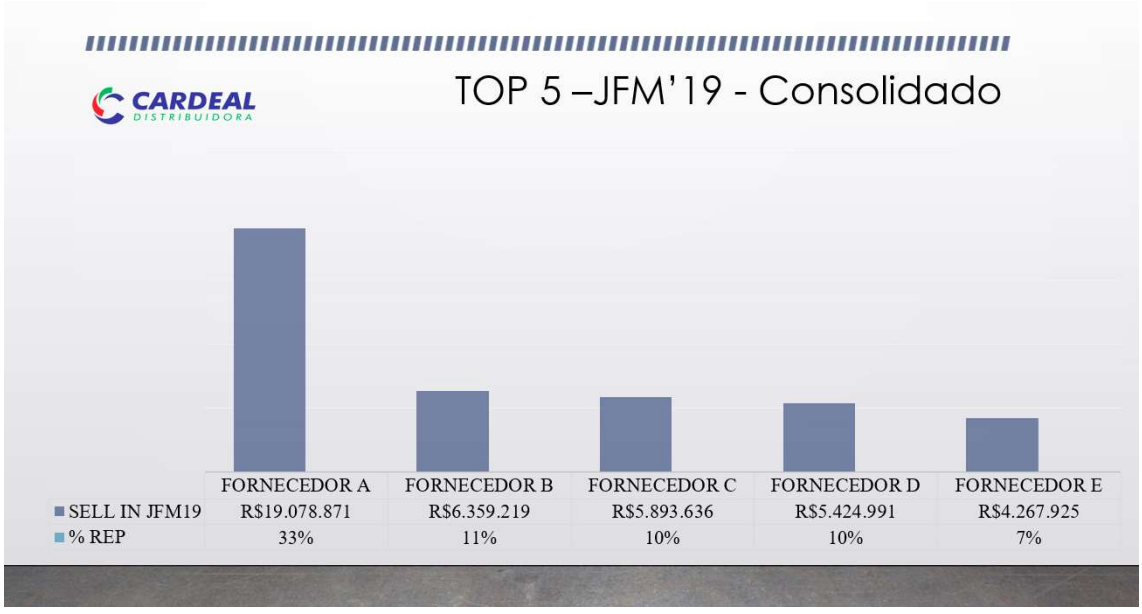
Fonte: Dados cedidos pela empresa

Para cada tipo de compra existe um processo a ser seguido, as compras de mercadoria para uso e consumo são solicitadas e aprovadas pelo gestor da área solicitante sendo o setor de compras responsável por realizar cotação e compra das mercadorias. Já no caso das mercadorias de revenda, não existe cotação visto que a empresa trabalha com fornecedores exclusivos. Via de regra, esse tipo de compra é feito mediante necessidade, sendo calculada através de dias de estoque e classificação de curva de produtos tendo a curva A maior representatividade nos pedidos, seguida de forma decrescente e respectivamente pelas curvas B, C, D e E.

Existe também a compra por oportunidade onde a necessidade de compra não é um fator decisivo. Nesses casos, a empresa assume o risco de aumentar o fluxo de caixa (saídas) em virtude de ter acesso a um produto de alto giro, com preço atrativo, que esteja vinculado a uma verba comercial, receita extra que pode ser aplicada diretamente na operação de vendas, e também um bom prazo de pagamento. Esse risco é analisado por uma instância superior à Coordenação de Compras, a Diretoria da empresa, como é citado pela entrevistada quando diz que "[...] a diretoria vai verificar se de fato aquela negociação comercial está dentro do padrão de risco que quer assumir e assumindo, dando o aval, a gente faz a compra".

No entanto, para um grupo restrito de fornecedores a empresa não segue o formato de compra por necessidade ou oportunidade, eles são os maiores fornecedores, os mais representativos nas compras do distribuidor, chamados de TOP 5, como mostra a figura 9, representando no primeiro trimestre de 2019 o total de 69% do total de compras.

Figura 9: Top 5 – Sell In Consolidado 1º Trimestre de 2019



Fonte: Dados cedidos pela empresa

Dentre esses, destaca-se o caso do FORNECEDOR A como mencionado pela entrevistada:

> [...] citando por exemplo o FORNECEDOR A, quem faz o pedido não é a distribuidora pois existe um mix e quantidade que precisam ser obedecidos. Então, a gente só estipula basicamente o valor e quem faz o controle de estoque é o executivo de vendas da indústria.

Em casos como este, todo o controle do estoque e do pedido de compra fica na mão da indústria e a distribuidora apenas monitora, através de mecanismos internos como relatórios de acompanhamento de estoque e validade.

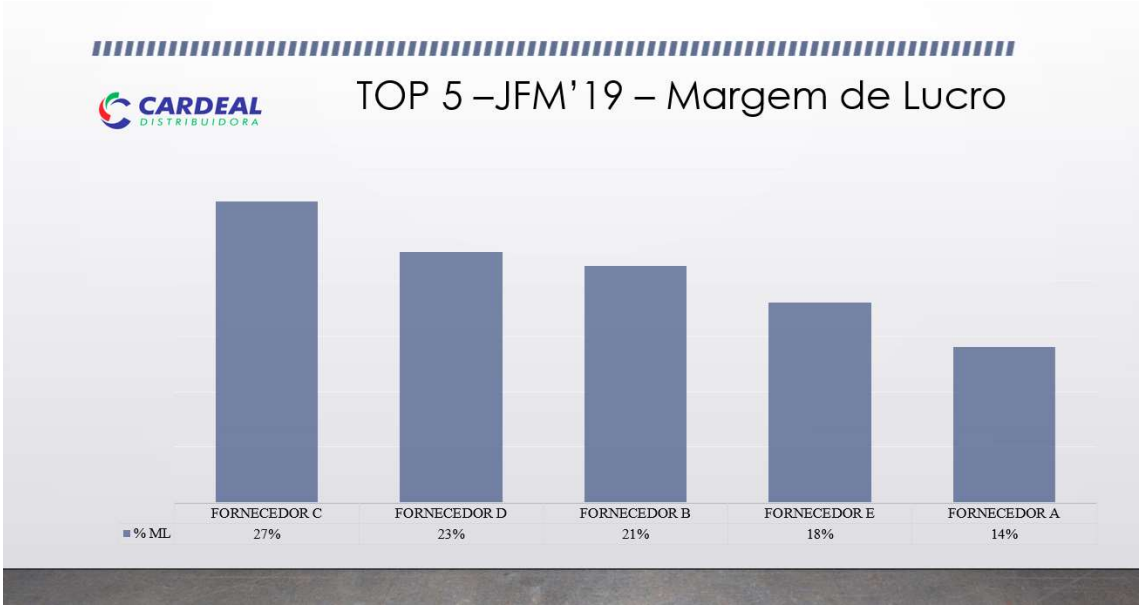
Em virtude de tais negociações e do interesse da pesquisa, considerando o teor da entrevista, duas dimensões de interferência do fornecedor na performance da empresa foram identificados, a saber a (i) Margem de Lucro e os (ii) Níveis de Estoque.

Quando a empresa aceita esse formato de negociação, ela aceita também o risco de redução de margem uma vez que o pedido de compra será formulado e autorizado pelo próprio fornecedor não havendo a validação da empresa quanto aos preços de compra. Assim, o preço de mercado é definido pelas forças dos concorrentes (fora do controle da empresa) e o custo de aquisição e investimento em estoque sofre pressão do fornecedor (fora do controle da empresa), reforçando claramente a afirmação de Porter (1999) de que um grande fornecedor exercerá força sob um setor de forma tal que reduza sua lucratividade. A entrevistada deixa isso claro na entrevista quando afirma que sofre pressão de grandes fornecedores para manter um preço de tabela pré-determinado pela indústria:

> [...] temos alguns fornecedores que é preciso obedecer o preço de tabela passado pela indústria, um exemplo é o FORNECEDOR A onde muitas vezes a gente precisa obedecer o preço de tabela deles para que a gente acompanhe o mercado e muitas vezes esse preço de tabela acaba não tendo uma margem de lucratividade tão boa [...] e isso acontece em produtos-chave. [...] e a gente não tem como mudar o preço e ficar mais rentável porque podemos acabar sendo prejudicados em questão de mercado.

Analisando também os dados internos cedidos pela empresa, é possível constatar que o FORNECEDOR A, representante de 33% das compras da empresa, exerce tal força sobre o distribuidor que reduz significativamente sua margem de lucro. Dessa forma, dentro do grupo de fornecedores analisados, o fornecedor mais forte na organização, ocupa o último lugar no ranking de lucratividade, expressa em % da venda e não em R$. Tal afirmação pode ser comprovada nos dados apresentados na figura 10 onde são exibidas a margem de lucro dos 5 maiores fornecedores.

Figura 10: Top 5 – Margem de Lucro 1º Trimestre de 2019

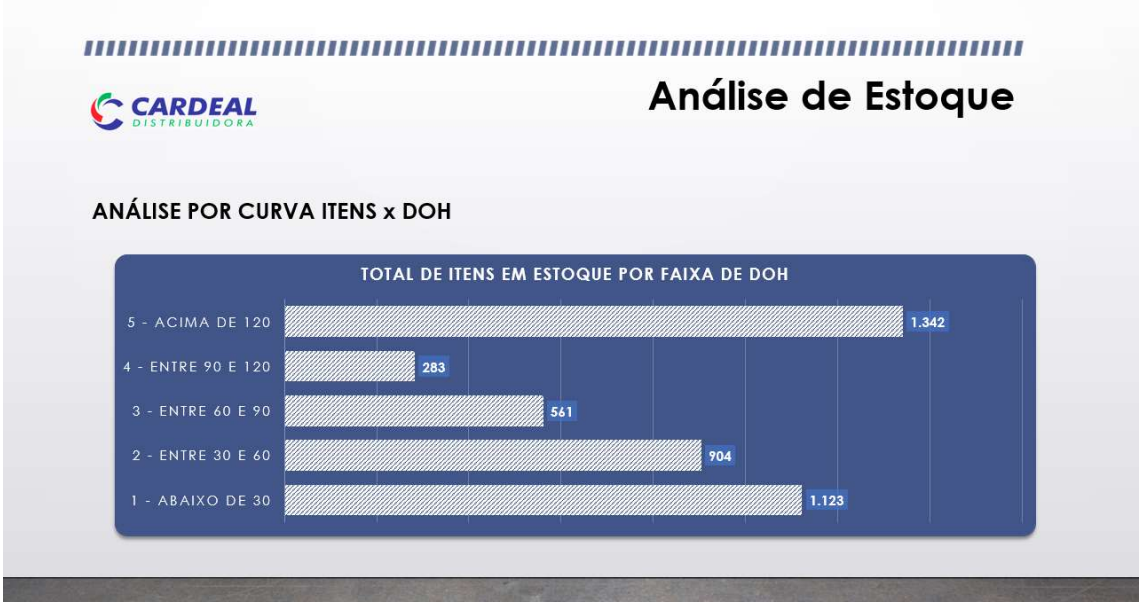


Fonte: Dados cedidos pela empresa

O segundo impacto identificado nesse estudo foi a elevação do indicador de performance logístico, expresso em número de dias do item em estoque, ou seja, aumento do nível de estoque. A operação de distribuição se caracteriza pela manutenção de níveis razoáveis de estoque, de modo a manter mercadorias com mais tempo em estoque (mais dias) significa dizer que o setor logístico sofre impacto das negociações com grandes fornecedores visto que essas negociações influenciam a gestão de estoques da empresa, conforme afirmado pela entrevistada quando diz que "[...] é também um custo de oportunidade [...] mas a gente está onerando um pouco o nosso estoque".

Esse é um parâmetro interessante para fins e pesquisa porque é uma performance logística com impactos na performance financeira, na medida em que reduz o retorno sobre o investimento (ROI), medida financeira que acolhe o entendimento de Porter (2004), embora se mostre um parâmetro mais sofisticado frente a lucratividade que mais se vincula a teorização de Porter (2004). Na figura 11 pode-se observar que 34% dos itens cadastrados estão com dias de estoque acima de 120. É verdade que não se tem a clara relação entre estes itens e o fornecedor A, mas esse volume de itens com esse indicador de permanência sugere uma piora em termos de giro de estoque.

Figura 11: Análise de estoque



Fonte: Dados cedidos pela empresa.

Apesar de existirem diversas vantagens em trabalhar com grandes fornecedores como planos de excelência que visam o desenvolvimento conjunto da marca e do distribuidor e o premiam com bonificações financeiras, em mercadorias ou viagens, é preciso reforçar que caso não houvesse a pressão de um grande fornecedor, não haveriam tantas concessões a fim de preservar a margem de lucro e evitar percas financeiras com estoques elevados. Segundo a entrevistada, caso não houvesse essa pressão, redução de margem seria um ponto inegociável, seguido por compra de mercadorias com giro de venda lento, principal causador da elevação do nível de estoque.

> "Redução de margem, eu acredito que a Cardeal não faria, em alguns casos a gente compra apenas pra ter a mercadoria e ser competitivo [...] e também acabam sendo produtos que não tem uma rentabilidade tão boa, [...] é também um custo de oportunidade [...] mas a gente está onerando um pouco o nosso estoque."

Por fim, apesar de apesar de Porter (2004) apontar estratégias de negociação que possibilitem o ganho de vantagem por parte da empresa que negocia com grandes fornecedores, o estudo mostra que na prática a força que esse fornecedor exerce é tão grande que a empresa opta por ceder em pontos que afetam diretamente o seu resultado, adotando o pensamento de que se trata de um jogo de perde-ganha e entregando toda a estratégia de compras na mão do fornecedor, contraditório mais uma vez ao que é apresentado pela literatura quando Campos (2010) diz que é possível basear as negociações em um jogo de ganha-ganha.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo foi entender como ocorre a negociação com fornecedores em uma grande distribuidora, considerando a particularidade de que a empresa em questão tem força e é representativa no estado em que atua, enquanto os seus fornecedores têm força e representatividade nacional e, em alguns casos, global.

O primeiro passo para obtenção dos resultados foi entrevistar a pessoa responsável pelas compras da empresa alvo do estudo. Na análise dos resultados foram identificados dois impactos para a gestão de suprimentos oriundos de relacionamento com grandes fornecedores.

O primeiro efeito identificado foi a redução da margem de lucro do distribuidor, como já era previsto por Porter, um grande fornecedor exerce força sobre um setor reduzindo a lucratividade do mesmo. O estudo aponta que no caso da empresa alvo, o FORNECEDOR A, responsável por 33% das compras da empresa, está atrás de outros fornecedores que representam até 5% do volume de compras.

O segundo efeito identificado foi a elevação dos dias de estoque, algo não previsto por Porter. Com o estudo, foi possível observar que o impacto dessas negociações podem chegar até a camada operacional visto que, maiores dias de estoque geram custo de armazenagem para itens ociosos ou com giro lento.

As limitações desse estudo foram o acesso a informação, outros envolvidos poderiam ter sido ouvidos como, por exemplo, a diretoria da empresa e o próprio fornecedor e a análise de impactos nos demais setores da empresa.

As sugestões de pesquisa são entrevistar todos os envolvidos no processo de compras, desde o comprador até a diretoria assim como, analisar impactos em outros setores, como por exemplo, analisar o impacto na provisão de fluxo de caixa de pedidos de compras que não realizadas pelo fornecedor.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C. M. P. R. de.; SCHLÜTER, M. R. **Estratégia logística**. Curitiba: IESDE, 2012. 316p.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/Logística empresarial.** Tradução: Raul Rubenich. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 616 p.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

BESANKO, D. et al. **A economia da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOWERSOX, D. J., et al. Gestão logística da cadeia de suprimentos. Tradução: Luiz Claudio de Queiroz Faria. 4 Ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

CAMPOS, A. J. C. A gestão da cadeia de suprimentos. 1 ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2010

GAZETA ONLINE. Greve dos caminhoneiros atrapalha R$ 1 bi em negócios atacadistas. <https://www.gazetaonline.com.br/noticias/economia/2018/05/greve-dos-caminhoneiros-atrapalha-r-1-bi-em-negocios-de-atacadistas-1014133755.html>. Acesso em 21 de setembro de 2018.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. Trad. Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LEVI, D. S.; KAMINSKY, P.; LEVI, E. S. **Cadeia de Suprimentos:** Projeto e Gestão. 3 Ed. São Paulo: Bookman, 2008.

MEINBERG, J. L., et al. Gestão de vendas. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. 3 ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2006.

PARIKH, J. Administrando relacionamentos. 1 ed. Trad. Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Cultrix, 2002.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.

PORTER, M. E. Competição: estratégias competitivas e essenciais. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. 13 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

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

PORTER, M. E. **How Competitive Forces Shape Strategy**. Harvard Business Review, v. 57, n. 1, March/April, 1979.

SEBRAE. Os Negócios Promissores em 2018. Disponível em: http://www.sebraemercados.com.br/relatorio-os-negocios-promissores-em-2018/. Acesso em 21 de setembro de 2018.

Setor Atacadista Distribuidor Cresce 0,7% em 2017 e fatura R$ 259,8 bi, **ABAD**, Disponível em < https://abad.com.br/indicadores/setor-atacadista-distribuidor-cresce-07-em-2017-e-fatura-r-2598-bi/ >. Acesso em: 17 de Julho de 2019.

SLACK, N.; LEWIS, M. **Operations Strategy**. New York: Financial Times Prentice Hall, 2001.

TAYLOR, D. A. **Logística na cadeia de suprimentos:** uma perspectiva gerencial. Tradução: Claudia Freire. São Paulo: Pearson Addison-Wesley, 2005. 350 p.

ANEXO A – LISTA DE PERGUNTAS REALIZADAS NAS ENTREVISTAS

1.Como é estruturado o setor de compras da Cardeal Distribuidora?

2. Como ocorre o processo de compra na Cardeal Distribuidora?

3. No caso das compras de mercadoria para revenda, todas seguem esse mesmo racional de poder forçar um pouco mais em determinadas curvas ou tem alguma negociação que foge desse padrão?

4. Existe alguma diferença no formato da negociação de grandes e pequenos fornecedores?

5. Existe algum controle do setor de compras nessas negociações?

6. Tem alguma situação que a empresa precisa ceder em algo em virtude de atender a sugestão de pedido do fornecedor?

7. Tem alguma situação que a empresa abre mão e que você sente que a cardeal perde algo em performance, perde algo em margem ou algum outro indicador por acatar a sugestão de fornecedores?

8. O que você faz que se não houvesse a pressão do fornecedor não seria feito?

9. Como ocorre a redução de margem em caso de grandes fornecedores?