

Área: Estratégia | Tema: Temas Emergentes em Estratégia

**AGREGANDO VALOR POR MEIO DA GESTÃO DE COMPRAS: UMA ANÁLISE DAS
MICROEMPRESAS DO SETOR DE VESTUÁRIO EM JÚLIO DE CASTILHOS-RS**

**ADDING VALUE THROUGH SHOPPING MANAGEMENT: AN ANALYSIS OF THE
MICROENTERPRISE OF THE CLOTHING INDUSTRY IN JÚLIO DE CASTILHOS-RS**

Aletéia De Moura Carpes, Juliara Oliveira, Gustavo Lau Druzian, André Costa Caetano, Soraya De Souza

Soares e Valéria Rodrigues Lameira

RESUMO

No âmbito empresarial, agregar valor é concentrar todos os esforços necessários para que a organização desempenhe com eficiência suas atividades e alcance seus objetivos. Neste sentido, o objetivo desse estudo é investigar de que forma as microempresas do setor de vestuário de Júlio de Castilhos agregam valor por meio da gestão de compras. Este estudo é considerado uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória que foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, a partir do modelo proposto por Caczmareki (2008) foram realizadas entrevistas com 5 lojistas das microempresas de Júlio de Castilhos-RS, e as informações foram interpretadas a partir de uma análise de conteúdo. Além de um paralelo entre a gestão de compras de cada empresa, foi apresentada a nuvem de palavras originada pelo software NVIVO 11. Dentre os principais resultados, destaca-se de que forma a gestão de compras é gerenciada pelas microempresas, quando administrada de forma eficiente torna-se uma atividade essencial para o sucesso nos negócios, verificou-se também impasses no processo de compras em relação a prazos de fornecedores, previsões de demanda, concorrência e administração de estoques. A análise proposta poderá permitir uma elaboração de cenários sobre os desafios que o mercado impõe as empresas, e os lojistas poderão reconhecer suas principais dificuldades na gestão.

Palavras-Chave: Gestão de compras; suprimentos; fornecedores; microempresas; vestuário

ABSTRACT

In the business field, adding value is to concentrate all the efforts necessary for the organization to efficiently carry out its activities and reach its objectives. In this sense, the objective of this study is to investigate how Júlio de Castilhos' clothing sector micro-enterprises add value through purchasing management. This study is considered a qualitative exploratory research that was carried out through semi-structured interviews. Based on the model proposed by Caczmareki (2008), interviews were conducted with 5 tenants of Júlio de Castilhos-RS microenterprises, and the information was interpreted as from a content analysis. In addition to a parallel between the purchasing management of each company, the word cloud was presented by NVIVO 11 software. Among the main results, it is highlighted how the management of purchases is managed by micro-enterprises, when managed efficiently becomes an essential activity for business success, there were also deadlocks in the purchasing process regarding supplier deadlines, demand forecasts, competition and inventory management. The proposed analysis may allow the elaboration of scenarios on the challenges that the market imposes on companies, and the tenants will be able to recognize their main difficulties in the management.

Keywords: Purchasing management; supplies; Providers; micro-enterprises; clothing

Eixo Temático: Estratégia

AGREGANDO VALOR POR MEIO DA GESTÃO DE COMPRAS: UMA ANÁLISE DAS MICROEMPRESAS DO SETOR DE VESTUÁRIO EM JÚLIO DE CASTILHOS-RS

ADDING VALUE THROUGH SHOPPING MANAGEMENT: AN ANALYSIS OF THE MICROENTERPRISE OF THE CLOTHING INDUSTRY IN JÚLIO DE CASTILHOS-RS

RESUMO

No âmbito empresarial, agregar valor é concentrar todos os esforços necessários para que a organização desempenhe com eficiência suas atividades e alcance seus objetivos. Neste sentido, o objetivo desse estudo é investigar de que forma as microempresas do setor de vestuário de Júlio de Castilhos agregam valor por meio da gestão de compras. Este estudo é considerado uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória que foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, a partir do modelo proposto por Caczmareki (2008) foram realizadas entrevistas com 5 lojistas das microempresas de Júlio de Castilhos-RS, e as informações foram interpretadas a partir de uma análise de conteúdo. Além de um paralelo entre a gestão de compras de cada empresa, foi apresentada a nuvem de palavras originada pelo software NVIVO 11. Dentre os principais resultados, destaca-se de que forma a gestão de compras é gerenciada pelas microempresas, quando administrada de forma eficiente torna-se uma atividade essencial para o sucesso nos negócios, verificou-se também impasses no processo de compras em relação a prazos de fornecedores, previsões de demanda, concorrência e administração de estoques. A análise proposta poderá permitir uma elaboração de cenários sobre os desafios que o mercado impõe as empresas, e os lojistas poderão reconhecer suas principais dificuldades na gestão.

Palavras-chave: Gestão de compras; suprimentos; fornecedores; microempresas; vestuário.

ABSTRACT

In the business field, adding value is to concentrate all the efforts necessary for the organization to efficiently carry out its activities and reach its objectives. In this sense, the objective of this study is to investigate how Júlio de Castilhos' clothing sector micro-enterprises add value through purchasing management. This study is considered a qualitative exploratory research that was carried out through semi-structured interviews. Based on the model proposed by Caczmareki (2008), interviews were conducted with 5 tenants of Júlio de Castilhos-RS microenterprises, and the information was interpreted as from a content analysis. In addition to a parallel between the purchasing management of each company, the word cloud was presented by NVIVO 11 software. Among the main results, it is highlighted how the management of purchases is managed by micro-enterprises, when managed efficiently becomes an essential activity for business success, there were also deadlocks in the purchasing process regarding supplier deadlines, demand forecasts, competition and inventory management. The proposed analysis may allow the elaboration of scenarios on the challenges that the market imposes on companies, and the tenants will be able to recognize their main difficulties in the management.

Keywords: Purchasing management; supplies; Providers; micro-enterprises; clothing.

1 INTRODUÇÃO

A eficiência de uma cadeia logística é fator primordial de sucesso para as microempresas no setor de vestuário atualmente e, diante disso, torna-se indispensável o envolvimento de toda cadeia logística para que os produtos satisfaçam o cliente final. Como menciona Borine (2014), ao tratar-se de gestão da cadeia de abastecimento é necessário o esforço cumulativo de várias organizações envolvidas para que, praticamente, todos os produtos atinjam um usuário final.

Assim sendo, Dias (2010) ressalta que a necessidade de se comprar cada vez melhor é enfatizada por todos os empresários, juntamente com as necessidades de estocar em níveis adequados e de racionalizar o processo produtivo.

Este estudo consiste em estudar a importância da gestão de compras e como ela é desenvolvida pelas microempresas do setor de vestuário da cidade de Júlio de Castilhos. Conforme os dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção-ABIT, o setor de vestuário representa 32 mil empresas em todo País, sendo o segundo maior empregador da indústria de transformação, perdendo apenas para os setores de alimentos e bebidas.

Em vista disso, esta pesquisa apresenta a seguinte questão norteadora: Como a gestão de compras poderá agregar valor para as microempresas do setor de vestuário de Júlio de Castilhos?

Para responder o questionamento proposto o presente estudo contará com o objetivo geral de investigar de que forma as microempresas do setor de vestuário de Júlio de Castilhos agregam valor por meio da gestão de compras. Abordar o problema em questão, acerca de como ocorre a gestão de compras nas MEs do setor de vestuário, possibilitará conhecer o perfil de cada lojista e observar as dificuldades inerentes à aquisição de mercadorias.

Os empresários poderão aprender a estabelecer meios de negociação de modo a serem mais flexíveis, escolher melhor seus fornecedores e buscar um relacionamento de confiança mútua entre ambos e, por conseguinte, desenvolver estratégias que possam contribuir para uma visão mais competitiva do seu negócio. Em sua pesquisa, Silva (2008) buscou identificar estratégias para a gestão de compras, assim concluiu que a necessidade de uma maior integração e uma relação de confiança entre fornecedores e compradores de materiais das empresas aumentam a importância e o reconhecimento para a atividade de compras.

Desse modo este estudo apontará informações que poderão servir como contribuição para o conhecimento acadêmico, gerando novas reflexões relacionadas ao microempreendedor e fomentando novas pesquisas.

O artigo está dividido em cinco itens relevantes, incluindo esta introdução. O item dois compõe o referencial teórico que serve como fundamentação e embasamento para a pesquisa. O item três aborda a metodologia da pesquisa, apresentando a forma como os dados foram obtidos e as análises realizadas. No item quatro são discutidos os resultados encontrados e, no item cinco são apresentadas as considerações finais da pesquisa, seguidas das referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para um melhor entendimento acerca dos objetivos propostos na pesquisa, torna-se primordial uma base dos dados e informações que fundamentam o estudo analisado. Desta forma, o capítulo a seguir abrangerá os centrais conteúdos que agrupados, auxiliarão a compreender melhor o tema proposto, tais, como: a importância da cadeia de suprimentos, a gestão de compras, o conceito de microempresas, a representatividade do setor de vestuário, e seus principais conceitos relacionados.

2.1 Importância da integração na cadeia de suprimentos

Um dos grandes desafios das empresas atualmente é desenvolver estratégias que possam contribuir nos processos logísticos, de forma que o custo, qualidade, agilidade e confiabilidade sejam os seus principais valores dentro da organização. Segundo Borine (2014), a gestão da cadeia de suprimentos, é a gestão das atividades da cadeia logística que visa maximizar o valor do cliente e alcançar uma vantagem competitiva sustentável. De acordo com Ballou (2006), a cadeia de suprimentos é o conjunto de atividades funcionais (transportes, controle de estoques, etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor.

2.2 Gestão de Compras

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

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

2.2.1 Objetivo de Compras

A principal função do departamento de compras é adquirir materiais na proporção certa e propulsionar a empresa a manter bons recursos durante o processo, a fim de impactar no sucesso futuro da organização.

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

Sendo assim, a função compras torna-se essencial para a função de um comprador ter as habilidades necessárias, de como comprar, quando comprar, quanto comprar, pois, é diante dessa base de conhecimento que o comprador auxiliará a atingir as metas da empresa e consequentemente, isso refletirá na lucratividade do negócio.

2.2.2 Processo de compras

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

O processo de compras inicia-se através do pedido que deve ser encaminhado ao fornecedor, nesse pedido devem estar detalhados os itens, quantidades, forma de entrega, preço

negociado, data, horário e local de entrega, forma e processo de pagamento que a organização adquira (MARQUES, 2012).

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

2.2.3 Fornecedores e a negociação entre clientes

A escolha de um fornecedor é uma das atividades fundamentais e primordiais no processo de compras. Pois um fornecedor adequado é quem vai garantir que todos os contratos referentes a prazos, entregas, notas fiscais de certa compra, sejam cumpridas.

Segundo Moraes (2005), o departamento de compras pode assumir outros papéis, sendo um deles a negociação de preços com os fornecedores, a qual determinará o preço final dos produtos e, portanto, a competitividade para a empresa.

Conforme Francischini (2006), a seleção de fornecedores não é considerada uma tarefa fácil, mas que resulta em uma vantajosa ferramenta para a empresa. O processo de seleção de fornecedores, para o autor deve seguir, pelo menos, alguns passos essenciais: a) Pesquisar fornecedores potenciais; b) Estabelecer critérios de avaliação de fornecedores; c) Avaliar e selecionar os fornecedores; d) Cadastrar os fornecedores selecionados; e) Acompanhar o desempenho do fornecimento; f) Fazer parcerias com fornecedores.

Para obter-se máxima eficiência no processo de compras é necessário haver uma relação de negociação entre clientes e fornecedores a fim de conseguir os melhores preços e pagamentos para os serviços prestados.

Para Baily *et al* (2000, p.31):

A negociação é a competência chave para o comprador, faz parte de sua rotina, seja por telefone, individualmente ou entre equipes de negociadores, podem ser resolvidas em minutos ou até levar anos para se concretização e envolver o relacionamento com uma ou mais fontes de suprimentos.

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

2.3 Importância e conceito das Microempresas

As Microempresas-MEs assumem papel influente no mercado atualmente, cada vez mais esse modelo de empresa cresce no âmbito de negócios. Destacam-se pelo incentivo a abertura de negócios que visam, por meio destas, obter recursos financeiros e crescer no seu ambiente empresarial.

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

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

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

2.4 O Setor de Vestuário

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

Delimitando tais considerações para o presente estudo, tem-se que o setor de vestuário apresenta uma considerável representatividade para o comércio e o município de Júlio de Castilhos, localizado no interior do Rio Grande do Sul. Conforme a Associação de Comércio e Indústria de Júlio de Castilhos-ACCIJUC, e estima-se um total de aproximadamente 70 lojas do setor de vestuário no município.

Leitão et al. (2008, p.96) apontam que o setor têxtil e de vestuário, em particular, enfrenta uma combinação de novos desafios, como a globalização da concorrência, as mudanças rápidas nas tecnologias, a emergência de clientes cada vez mais exigentes e, ainda, e maturidade da procura.

Segundo a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro-FIRJAN (2015), os setores têxteis e de confecção são referenciais industriais pela sua rápida alteração de processos em resposta ao mercado consumidor e sazonalidade de produtos.

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

Após as considerações abordadas, tem-se o seguinte pressuposto teórico que fundamentará o estudo: Pressuposto central: *A gestão de compras agrega valor para as microempresas do setor de vestuário de Júlio de Castilhos-RS*. O pressuposto deverá ser refutado ou corroborado a partir dos resultados obtidos nas entrevistas. Os aspectos pertinentes aos procedimentos metodológicos serão expostos no capítulo à seguir.

3 METODOLOGIA

Nesta seção serão apresentados os procedimentos que conduzirão a realização do estudo. Serão apresentadas a caracterização do método da pesquisa, os procedimentos para obtenção dos resultados e demais processos para a análise e interpretação dos dados coletados.

3.1 Caracterização do método da pesquisa

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

Segundo Rampazzo (2005), a pesquisa de origem qualitativa busca uma compreensão particular daquilo que se estuda, sendo o foco da sua atenção centralizado no específico, no peculiar, no individual, almejar sempre a compreensão dos fenômenos estudados.

Em relação à pesquisa exploratória, Ciribelli (2003) aponta que ela consiste em proporcionar maiores informações sobre o tema que o pesquisador pretende abordar, auxilia-o

a delimitá-lo; ajuda-lo a definir seus objetivos e a formular suas hipóteses de trabalho e também a descobrir uma forma original de desenvolver seu assunto.

3.2 Procedimentos para a coleta de dados

Para a execução do estudo, foi realizado um levantamento preliminar das microempresas do setor de vestuário na cidade de Júlio de Castilhos-RS, onde foram elencados 70 estabelecimentos no primeiro semestre de 2017. Destes, 5 participaram da pesquisa, e estão identificadas como empresas E1, E2, E3, E4 e E5.

Teve-se uma amostra não-probabilística por conveniência, a qual segundo Gressler (2004) é caracterizada por ser uma amostragem que os itens são escolhidos por serem mais acessíveis e fáceis ao analisar. Assim, foram selecionadas empresas dispostas a contribuir com o estudo.

As entrevistas buscaram identificar como ocorre a gestão de compras em cada empreendimento e, para isso, foi usado como instrumento para coleta de dados o protocolo de entrevista proposto por Caczmareki (2008). Em sua pesquisa, o autor buscou analisar o processo de compras e gestão de estoques no varejo de vestuário em diversas cidades do interior do Rio Grande do Sul, descrevendo as estratégias utilizadas dos lojistas, identificando fatores no momento da seleção dos fornecedores e dificuldades encontradas em relação a gestão de compras e estoques.

Primeiramente, foi realizado um teste piloto, no primeiro semestre de 2017, com duas empresas que possuem as mesmas características dos estabelecimentos analisados, no intuito de verificar a adequação do instrumento de coleta de dados. Nesse sentido, o teste piloto mostrou a necessidade de readequar duas perguntas do protocolo de entrevista.

Após as readequações sugeridas, durante os meses de julho e agosto de 2017 foram realizadas as entrevistas com cada proprietário em horários previamente estipulados. Assim, teve-se 5 entrevistas com uma média de 20 minutos cada. Os procedimentos para análise e interpretação dos dados serão apresentados a seguir.

3.3 Procedimentos para a análise e interpretação dos dados

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

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

Por meio dessas ferramentas de análise buscou-se corroborar ou refutar o pressuposto central do estudo, que busca identificar se as microempresas do setor de vestuário de Júlio de Castilhos agregam valor por meio da gestão de compras, bem como contemplar a investigação dos outros objetivos que conduzem a pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo constará a análise dos dados obtidos, por meio das entrevistas realizadas com os lojistas nas empresas do setor de vestuário em Júlio de Castilhos. Conforme exposto, as análises foram realizadas em duas etapas.

Na primeira etapa, foram apresentados os trechos mais relevantes de acordo com os aspectos analisados (concorrência, abastecimento e relacionamento com os fornecedores, processo de escolha da marca e modelos para o setor, bem como a seleção e contato com fornecedores, prazos e formas de compras das mercadorias, as estratégias de compras utilizadas pelos lojistas e as fragilidades e dificuldades na gestão de compras).

Na segunda etapa, tem-se a nuvem de palavras geradas a partir das entrevistas com todas as empresas.

Para facilitar as interpretações sobre as empresas analisadas, tem-se a Tabela 1, que apresenta o perfil dos respondentes:

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

Tabela 1: Dados gerais das empresas estudadas

Fonte: Dados da pesquisa

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

Conforme o SEBRAE (2006), as microempresas são responsáveis pela forte participação na economia, e por meio do bom desempenho que essas empresas se mantêm no mercado, identificando constantemente demandas e com melhores chances de crescer. A seguir, serão estruturados os resultados inerentes as entrevistas realizadas, sendo divididas em seções para facilitar a análise dos dados. Ao longo da análise serão apresentados os trechos que mais se destacaram a partir das entrevistas com as empresas E1, E2, E3, E4 e E5.

4.1 Concorrência

Conforme dados levantados pela pesquisa, as empresas entrevistadas tem como seus principais concorrentes todas as lojas de vestuário existentes na cidade de Júlio de Castilhos e região. Diante essa questão, as empresas E1, E3 e E5 consideram sobre a principal concorrência:

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

E3: Acho que nossos concorrentes são as lojas da cidade mesmo, assim como das cidades próximas também, como Santa Maria, Tupanciretã, cidades próximas que nossos clientes frequentam também.

E5: Sim, a concorrência é pouca mas acredito que seja todas as lojas que estão localizadas aqui perto. Mas acho que isso não é algo negativo, é bom ter concorrentes perto pois assim torna essencial para a empresa poder crescer também, fazendo uma pesquisa em relação a sua concorrência

De acordo com as empresas, nota-se que a maioria das empresas consideram como seus concorrentes àquelas lojas de vestuário que estão no município e região. A empresa E5 relata a importância de ter concorrentes próximos, assim torna-se acessível conhecer melhor sobre a concorrência local. A ideia da concorrência remete a afirmação de Gonçalves (2000), que considera a importância das empresas identificarem seus concorrentes, a fim de comparar preços e produtos auxiliando o comprador na tomada de decisão de compra.

4.2 Abastecimento e o relacionamento com os fornecedores

Durante o processo de análise dos resultados, foram respondidas as perguntas específicas sobre abastecimento e relacionamento com os fornecedores, a primeira pergunta referia-se sobre o responsável do setor de compras e se o próprio dedicava-se exclusivamente a esta função. O comprador da empresa E1 revela:

E1: o responsável pelo setor de compras sou eu mesma, acredito que é importante o dono da loja ser o responsável pois só ele sabe o que a empresa precisa realmente comprar, e o necessário. Eu me dedico a diversas funções e atividades na loja, acho legal trabalhar com um pouco de tudo, eu mesma fico responsável por receber a mercadoria, assinar nota fiscal, pagar as vias, tudo. E também é uma forma de diminuir custo já que não possuímos funcionários, importante acompanhar todo o processo né

O comprador da empresa E5 revela o seguinte: “eu mesma faço as compras e pedidos da minha loja, gosto de ir até o fornecedor para eu negociar, acho necessário à empresa esta relação de troca, é importante o próprio dono realizar as compras, estar a par do que vai ser comprado e vendido aos clientes”.

Conforme as exposições dos entrevistados torna-se fundamental o próprio proprietário trabalhar com a gestão de compras da empresa, realizando outras funções também para melhor inter-relacionar-se com a organização. Conforme afirma Filho (2012), quando a atividade de compras é realizada pelo próprio proprietário, as aquisições são executadas com maior eficiência, gerando um melhor planejamento, abastecimento dos processos com pontualidade e melhores negociações financeiras com fornecedores.

Foram destacados trechos das empresas E1 e E2 que responderam a respeito da relação com seus fornecedores:

E1: com bastante tempo de loja, eu trabalho faz uns 10 anos com mesmos fornecedores, a gente acaba tendo uma boa parceria, as vezes as marcas trocam de fornecedores mas é raro acontecer, a gente acaba criando uma troca de interesses e

com o tempo esse tipo de relacionamento gera parceria, amizade mas sobretudo os fornecedores precisam nos passar credibilidade, acho muito importante isso, acima de tudo caráter e profissionalismo né

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

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

4.2.1 Processo de escolha da marca e modelos para o setor

Quanto à escolha das marcas e modelos das roupas, a empresa E1 e E2 relataram sobre o responsável pelas compras e se há a influência de pessoas neste processo:

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

E2: eu e minha funcionária fizemos uma pesquisa antes no mercado para saber como e qual marca escolher melhor. Acho valido ter uma noção do que está sendo mais vendido atualmente

A proprietária da empresa ainda complementa, dizendo que considera importante o cliente interferir nesse processo de escolha, assim a empresa poderá saber as peculiaridades de cada cliente, opiniões, desejos e necessidades. Assim, de acordo com a empresa E1 na etapa da escolha das marcas é fundamental saber primeiramente a opinião do cliente, já a empresa E2 considera mais eficaz, fazer uma breve pesquisa no mercado para conhecer melhor as marcas que trabalharão.

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

4.2.2 Processo de seleção e contato com fornecedores

A seleção de fornecedores não é considerada uma tarefa fácil, mas que resulta em uma vantajosa ferramenta para a empresa. Conforme dados levantados pela pesquisa, a seleção e o contato com os fornecedores são feito de diversas maneiras, neste processo destacou-se atributos relevantes para manter bons relacionamentos com os respectivos fornecedores e garantir o sucesso do negócio. Em torno dessa pergunta sobre como é feita a seleção e a relação de proximidade da empresa com seus fornecedores, a empresa E2 comentou:

E2: então, nos selecionamos nossos fornecedores de acordo com a escolha da marca que procuramos, procuro saber o contato deles e vou atrás, ou eles mesmos vem até nós, com os representantes de cada marca, mas antes de procurar qualquer fornecedor a gente procura saber mais sobre eles, até mesmo ligando para outras lojas que possuem o mesmo

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

Diante do comentário da empresa E2, é essencial conhecer bem os fornecedores com os quais a empresa trabalhará. Em geral, tratando-se das empresas entrevistadas, cada lojista geralmente estabelece critérios importantes para a escolha dos seus fornecedores, como prazos de entrega, qualidade do produto, preço, marca e o compromisso do fornecedor com a empresa.

Em concordância com os expostos dos compradores, o autor Francischini (2006) considera que o processo de escolha de fornecedores requer etapas como: pesquisa de fornecedores no mercado, estabelecer critérios de avaliação e seleção assim como acompanhar o desempenho de fornecedores e conseqüentemente fazer parcerias.

Assim, considerou-se a escolha dos fornecedores como um processo fundamental para o crescimento da empresa.

4.2.3 Prazos e formas de compras das mercadorias

Diante das empresas E1, E2 responderam que utilizam as compras do tipo programadas, ou seja são realizadas até três meses aproximadamente após o pedido de compras com os fornecedores. Em contrapartida, a empresa E3 que utiliza o método de compra pronta-entrega, assim as empresas afirmam:

E1: depois que nós fizemos os pedidos das roupas, nossos fornecedores dão um prazo aproximado mas sempre entre 2 á 3 meses, depende muito da estação e a quantidade de roupa de cada coleção, tipo a de verão faço em maio e vem em agosto e a de inverno faço em outubro e novembro e vem só em fevereiro. Geralmente esses fornecedores nos dão um prazo de 40 dias após o recebimento da mercadoria para pagar.

E2: nós fizemos compras programadas porque nossos fornecedores só trabalham assim, eu até prefiro porque tu vai la e compra a mercadoria que tu quer, no momento certo para o tempo certo, mesmo tendo que comprar um pouco antes de chegar a estação, mas acho mais organizado assim

E3: eu como compro a pronta-entrega sempre, não tenho um prazo certo para realizar compra, não preciso de agendamento nem nada, até porque eu viajo e vou de atrás da mercadoria para trazê-la e ter imediatamente estocada na loja, considero esse tipo mais viável e acessível pois assim eu tenho a mercadoria em mãos mais rápido, e assim fico sabendo se a qualidade do produto e o modelo veio em bom estado, porque é complicado tu comprar algo por catalogo ou telefone sem saber se o modelo condiz com a tua expectativa

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

4.2.4 Estratégias de compras utilizadas pelos lojistas

Dentre as empresas entrevistadas todas relataram sobre as estratégias utilizadas em relação ao preço e à exclusividade do produto:

E1: é muito importante que nesse momento, a empresa saiba colocar um preço considerável, bom e de acordo com o produto. Como a nossa loja trabalha com diversas marcas, é importante que o preço seja a altura da mercadoria vendida, pois o cliente precisa saber o porque está pagando tal valor assim como pela qualidade do produto. Considero isso como uma estratégia da loja para manter o cliente, trabalhar com preços adequados ao produto e a qualidade dele.

E2: nossa loja trabalha com muitas marcas, e cada vez mais os clientes estão exigentes, impressionante, mesmo sendo vendido para um público infantil, os próprios pais das crianças exigem exclusividade de um produto.

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

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

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

Estas estratégias consideradas pelas empresas estão de acordo com o estudo de Grazziotin (2006) em relação ao preço. O autor orienta que no momento em que o comprador adquire sua mercadoria, deverá ter conhecimento sobre as estratégias de preços que serão utilizadas pelas empresas. Questionou-se aos compradores sobre estratégias relacionadas a promoções, liquidações. Diante disso, as empresas afirmaram:

E1: sim a gente faz liquidação a cada final das estações para diminuir o estoque de roupas que vai sobrar. Eu particularmente não gosto muito de liquidar, pois infelizmente só tiramos o custo de determinada peça de roupa, então fazemos essas promoções só para desovar as roupas.

E3: temos o costume de fazer promoção sempre no final das estações, assim consigo organizar melhor meu estoque que vai sobrar. Aqui no município agora temos feiras de outlets todo ano, duas vezes por ano. Varias lojas de roupas participam, assim fica bem mais fácil vender roupas que estavam tempos no estoque. Ai vendemos desde roupa mais antigas de anos passados, até peças mais modernas.

E4: sim sempre fazemos promoções, acho uma ótima oportunidade de quem não pode comprar uma peça na época que pagaria mais caro, para comprar a mesma com um preço mais baixo. A loja não tem muito lucro com isso, mas ajuda bastante, e também diminui o estoque né.

Observou-se que todas as empresas fazem promoções e liquidações durante o ano. A empresa E1 afirmou que não considera uma boa estratégia voltada para o lucro e vendas da empresa, e sim para minimizar os estoques. Diante o exposto da empresa E3, tornou-se relevante destacar que a cidade contribui para as vendas do comércio de vestuário, o comprador revelou que há feiras de *outlets* todos os anos que auxiliam nas promoções e liquidações das roupas.

Segundo Lemes (2010), promoções e liquidações são ferramentas importantes e que podem ser utilizadas com sucesso pelas empresas que desejam minimizar estoques. Durante a entrevista, foi questionado as empresas sobre o controle da variedade dos produtos vendidos assim como a faixa etária, gêneros, e a possibilidade de aumento da comercialização na linha de produtos.

E1: eu vendo para público jovem e adulto, como estou há bastante tempo nesse ramo de comércio e vestuário, mantenho meus clientes desde tempos e eles sempre me acompanharam, nesses 22 anos de loja tive faixas etárias desde bebe, crianças até atingir nos dias de hoje, o público adulto. Então hoje em dia eu trabalho com marcas que só vendem para este público, de 18 anos até aos 60 mais ou menos. Pois vendo marcas que tem tamanhos certos e respectivos para essas idades. Já tentei incluir linhas de acessórios, moda praia mas não tivemos sucesso, não teve muito procura.

E2: nosso público é voltado para o infantil mesmo, só crianças e adolescentes. Procuro sempre ter uma interatividade com esse público dentro da loja, pois além de

conquistar essas crianças, preciso passar credibilidade aos pais delas. Porque o público atingido são as crianças, mas quem compra e paga são os pais. Não pretendo mudar de linha de produtos e nem vender para outro tipo de público, gosto de vender roupas infantis e ter essa aproximação com crianças.

E3: sim já mudei a variedade da minha linha de produtos, além de vender roupas, vendo calçados, roupas de academia, acessórios. Cheguei a ter loja que vendia só bazar também. Mas mudei totalmente minha linha de produtos de uns tempos pra cá, hoje foco em vender roupas mesmo.

Assim, notou-se que a empresa E1 mantém os clientes antigos até os dias de hoje, tendo um público selecionado e de faixa etária bastante especificada. O comprador da empresa E1 revelou também a tentativa de mudar a linha de produtos e comercialização, mas não obtendo sucesso em relação à procura de determinados produtos.

A empresa E2, afirmou que seu foco é crianças e adolescentes não havendo a possibilidade de mudar a linha de produtos. Já a empresa E3 respondeu ter mudado diversas vezes sua linha de produtos, mas que mantém atualmente o foco nas vendas no setor de vestuário.

4.2.5 Fragilidades e dificuldades na gestão de compras

Conforme os depoimentos das empresas, verificou-se dificuldades relacionadas a gestão de compras e estoques. De acordo com todas as empresas entrevistadas, há fortes impasses na questão sobre a administração dos estoques nas empresas. Os compradores das empresas E1 e E2 e E5, revelam:

E1: sim, é difícil essa questão de estoques, infelizmente a loja não consegue vender tudo de uma coleção só, acaba sobrando muita mercadoria que tu mesmo do setor de compras, comprou achando que ia vender de primeira, e o produto acabou ficando “encalhado” na prateleira. Mas isso não tem como controlar bem certo, os fornecedores além de estipularem um valor mínimo para a loja comprar, nos colocam pressão e não entendem que a gente tem épocas que as vendas não estão boas e precisamos baixar esse pedido mínimo de compras, o que acaba resultando na sobra desse produto

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

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

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

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

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

O autor Simchi-Levi afirma *et al.* (2010, p. 66) “o estoque é mantido devido às mudanças inesperadas na demanda do cliente, torna-se difícil a previsão para a empresa, a incerteza na quantidade e qualidade do suprimento, nos custos com fornecedores e nos tempos de entrega”.

Assim como, o autor Ballou (2006) considera a importância de haver uma cooperação entre as empresas e os fornecedores, estabelecendo estratégias para manter parcerias de longo prazo e possibilitar vantagens para ambos.

Questionaram-se as empresas se as mesmas utilizavam algum tipo de *software* ou sistema para auxiliar no processo de compras. Entretanto, todas as empresas responderam que não fazem o uso de nenhum tipo de sistema ou *software*. O relato das empresas a seguir responde a pergunta:

E1: como tenho loja faz tempo, nunca utilizei nenhum tipo de sistema para controle de estoques, não somos muito adeptos a tecnologia. Nem computador a gente implementou ainda. Durante o ano é feito apenas um balanço das mercadorias que temos na loja e no estoque, junto com nosso contador.

E5: a loja não utiliza nenhum tipo de sistema por enquanto, faço os controles de estoque de acordo com notas fiscais, com o contador e vou controlando como dá.

De acordo com as respostas, foi possível perceber que as empresas têm certa resistência ao uso da tecnologia. Ou seja, essa falta de sistematização implica nas fragilidades e dificuldades em relação à administração dos estoques.

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



Figura 1: Nuvem de palavras em evidência das entrevistas
Fonte: *Software NVIVO 11*

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

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

Com base na nuvem gerada, notou-se também que há palavras com menor relevância. Dentre essas palavras estão contidas público, prazo, lojas e os demais pronomes que foram

gerados durante os trechos transcritos sem significância para a análise. Assim, foi possível observar que as palavras com menor destaque não foram citadas com frequência pelos compradores, sendo pouco enfatizado durante as entrevistas. Considerando os aspectos abordados durante a análise, foi possível averiguar o pressuposto central que fundamentou o estudo.

5 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

A eficiência da administração de compras é vital para a sobrevivência e competitividade das empresas no mercado. Comprar bem e saber gerenciar os processos de aquisição, além de uma relação com fornecedores, torna-se imprescindível no âmbito dos negócios. Parte essencial no processo de suprimentos, a gestão de compras é considerada como uma atividade crucial para as organizações

Através deste enfoque que a presente pesquisa contou com o objetivo de investigar que forma as microempresas do setor de vestuário de Júlio de Castilhos agregam valor por meio da gestão de compras. Foi necessário delimitar tópicos que auxiliassem para o alcance dos objetivos como: o processo e a escolha de fornecedores, à concorrência, os prazos e formas de entregas das mercadorias, as estratégias que as empresas consideram no momento da compra, assim como as dificuldades no processo de compras.

Durante a análise de resultados, foi possível observar que os compradores exercem papel fundamental no processo de compras. É importante que o comprador esteja sempre presente participando de todas as atividades que envolvem a compra. No decorrer das entrevistas, evidenciou-se que para uma gestão de compras tornar-se eficaz é necessário que as empresas comprem os produtos certos, nos momentos certos, dos fornecedores certos, nas quantidades certas e com preços e demais condições justas.

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

Com o intuito de atingir os objetivos, foi corroborado o pressuposto central do estudo. Após a análise pôde-se averiguar que a gestão de compras agrega valor para as microempresas do setor de vestuário de Júlio de Castilhos. Durante as entrevistas com as empresas, foi possível verificar a importância do gerenciamento no setor de compras para estas microempresas e de que forma esse processo ocorre.

Pode-se concluir que o estudo elaborado atingiu o seu objetivo, comprovando o quanto a gestão de compras pode agregar valor as microempresas. Além disso, foi possível alcançar os demais objetivos, conhecer o perfil de cada microempreendedor, identificou-se os mecanismos que as microempresas utilizam durante o processo de compra assim como as fragilidades e potencialidades de cada empresa.

A pesquisa realizada apresentou limitações de estudo quanto à sua amostra. Por tratar-se de microempresas de uma específica localidade, o tamanho da amostra apresentou um número reduzido de empresas entrevistadas, possibilitando assim, a análise dos resultados encontrados apenas para uma parte da população do contexto.

A fim de contribuir para estudos futuros, sugerem-se pesquisas que comparem a gestão de compras com outras microempresas que atuam no setor de vestuário, tanto quanto do município de Júlio de Castilhos quanto para cidades próximas e região. Sugere-se também, pesquisas relacionadas a outros setores a fim de analisar e identificar novas concepções.

Acredita-se que a pesquisa servirá como um instrumento para fomentação de próximos estudos assim como auxiliará novas empresas iniciantes que pretendem atuar no ramo de vestuário. O estudo proporcionou novas reflexões em relação ao contexto de microempresas,

ao mapear o perfil dos microempreendedores e a maneira como estas empresas se posicionam frente à gestão de compras.

REFERÊNCIAS

ABIT, Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. **Perfil do setor:** Dados gerais atualizados, 2016. Disponível em: < <http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor> >. Acesso em: 11 Abril. 2017.

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

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

BARBOSA, Simone D. Bruno Santana da Silva. **Interação humano-computador.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

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

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

CANDELORO, Rosana J. SANTOS, Vanice. **Trabalhos acadêmicos:** uma orientação para a pesquisa e normas técnicas. Porto Alegre: AGE, 2006.

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

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

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

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

FRANSCISHINI, Paulino G. **Administração de Materiais e do Patrimônio.** 1. ed. São Paulo: Thomson, 2002.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

_____. Memória. In: _____. **História e Memória**. Tradução Bernardo Leitão ...[et al.]. 5ª Ed. Campinas, SP: UNICAMP, 2008. p.96;

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

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