



## **O PAPEL ESTRATÉGICO DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS EM UMA ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA**

Marilene Bogucheski Barbosa (PG – UEM)

Francisco Giovanni David Vieira (Universidade Estadual de Maringá-UEM)

---

### **REFERÊNCIA**

BARBOSA, Marilene Bogucheski; VIEIRA, Francisco Giovanni David. O Papel Estratégico do Departamento de Compras em uma Organização Cooperativa. **CADERNO DE ADMINISTRAÇÃO**. v. 14, n.1, p. 74-87, jan/jun. 2006.

### **RESUMO**

Em virtude de grandes mudanças no mercado dos negócios e da maioria de nossas empresas buscarem constantemente inovações, alternativas e até mesmo sua própria sobrevivência, destaca-se a função do comprador diante do processo de negociação na decisão estratégica organizacional de uma cooperativa, constituída e conhecida neste artigo como COCAMAR Cooperativa Agroindustrial. Neste artigo foram realizadas algumas abordagens através da compilação de dados da atuação do departamento de compras perante as metas e os objetivos da cooperativa, além da apresentação alguns resultados e experiências, sugerindo que as informações obtidas pelo departamento sejam mais seguras, contínuas e participativas nas ações conjuntas como garantia de proteção dos compradores nas suas negociações. Além de outras considerações, como constatar que o grau de confiança entre departamento de compras X fornecedores solidifica e facilita a coordenação estratégica de relacionamentos, parcerias e negócios futuros para a organização, abrindo a porta de entrada de comunicação para uma administração compartilhada, otimizando a gestão de custos.

**Palavras-chave:** Relacionamento compras/fornecedores. Estratégia. Organização Cooperativa.



## **1. INTRODUÇÃO**

Nos últimos anos, muitas organizações, independente dos seus portes estruturais, estão percebendo mudanças significativas e reformulando a função de compras, antes estritamente operacional e agora ganhando espaço dentro das atividades de gestão, diante da linha de comando das decisões e participando de novos projetos de investimento. O departamento de compras é, sem dúvida, o maior pólo redutor de custos dentro de uma organização como citam Dias e Costa (2003).

Dependendo do ramo de atividade da empresa, o percentual de participação da conta fornecedor representa 50% ou mais nesta distribuição da receita de vendas. Ressaltando a importância que os ganhos de negociação obtidos pelo departamento de compras acabam somando-se diretamente à conta “lucro” e evidenciando a importância do departamento no contexto organizacional.

A competitividade dos mercados atuais gera a necessidade de uma definição de preços que na maioria das vezes pressiona a margem de lucro das empresas. Nesse sentido, a função de compras é vital para os negócios por ser uma atividade básica de comércio e indústria, e também por caracterizar-se como uma ferramenta competitiva através da troca de informações entre compras e fornecedores. Além disso, o departamento ou setor de compras tem a possibilidade de identificar novas tendências de mercado ou mesmo novas ideias de negócios. Partindo deste princípio e da evolução tecnológica dos últimos anos, os consumidores apreciam e desejam, cada vez mais, produtos e serviços de qualidade. Serviços que ressaltam o papel estratégico do departamento de compras diante de tal realidade, de modo que hoje em dia a negociação é um dos elementos básicos do processo de gestão de negócios.

Este artigo aborda como primeira seção, questões vinculadas à compra e negociação e tem o intuito de mostrar o que muitas vezes é enxergado, mas não é reconhecido no âmbito das empresas, e que diz respeito ao fato de que quando os fornecedores querem comunicar-se com as empresas, eles utilizam a porta principal de contato que conhecem, ou seja, o departamento de compras.

Tendo em vista a abordagem acima mencionada o artigo está organizado da seguinte forma: a segunda seção trata do referencial teórico do departamento de compras em uma organização cooperativa vinculado com outras áreas, principalmente dentro dos objetivos de marketing da empresa; a terceira seção traz a metodologia de pesquisa, com algumas abordagens baseadas em relatórios gerenciais de desempenho do sistema integrado de compras (SIC); a quarta seção descreve a função de compras na sua rotina básica e atual; a quinta seção informa quem são os principais fornecedores da organização; na sexta seção levanta-se uma discussão crítica acerca da análise estratégica do papel de compras perante os fornecedores e apresentam-se os resultados da pesquisa; e a última seção relata as considerações finais observadas na prática gerencial, ressalta as limitações do trabalho e traz sugestões para novos estudos ou artigos.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CONCEITO DE MARKETING**

As empresas estão no mercado, atentas para possíveis oportunidades, visando transformá-las em vantagens competitivas. Para tanto, e no sentido de conseguirem



implementar uma estratégia empresarial sustentável, é necessário considerarem habilidades adquiridas nos relacionamentos com o mercado, bem como é necessário atuarem sob o conceito de marketing integrado.

Marketing é uma das funções das organizações modernas, que tem como objetivo conquistar e preservar clientes; é o conjunto de atividades que se destinam a otimizar o lucro de uma empresa, assegurando a sua sobrevivência e expansão.

Nesta organização cooperativa COCAMAR, não tem o modelo tradicional, mas sim uma gestão de relacionamento corporativo dentro da empresa, o departamento de marketing está vinculado com outras áreas estabelecendo parcerias, com fornecedores que são fabricantes ou fornecedores da produção, cooperados e fornecedores de serviços, com parceiros laterais, sociedade, concorrentes, organizações com fins não lucrativos e governo, parceiros internos, entrepostos, colaboradores, departamentos funcionais e, por fim, parceiros compradores cooperados, clientes intermediários e consumidor final. Dentro de todos estes relacionamentos das empresas existem: expectativas, objetivos comuns, necessidades, compromissos, comprometimentos, comunicações, frustrações e Sinergia. A figura 1 procura sintetizar essa concepção:



**Figura 01 - Movimento Harmônico = Sinergia**

Fonte: Departamento de marketing da Cooperativa COCAMAR.

O modelo gerencial de marketing desta organização cooperativa concentra seu trabalho no desenvolvimento por produto, em sinergia com as superintendências: técnica/operacional, comercial/industrial e administrativa/financeira dessa forma subdivididas em:

- Marketing de produtos de varejo com suporte de merchandising “promotores de vendas” em várias regiões do Paraná, interior de São Paulo e Santa Catarina; inclusive com algumas parcerias neste segmento;
- Marketing organizacional voltado para eventos aos cooperados e colaboradores;
- Centro de Orientação – conhecido como Centro de Orientação COCAMAR (COC), já específico para coletar reclamações e sugestões.

No planejamento estratégico de marketing percebe-se mais ênfase em desenvolvimentos e trabalhos por produto, tais como: campanhas de novas embalagens, promocionais e outras ações:

1. Atualização de materiais de divulgação;
2. Patrocínios de eventos esportivos, jantares de associação, feiras e convenções;



3. Participações em ações sociais (coral e ecológica);
4. Promoções casadas com aniversários de supermercadistas;
5. Co-marketing com parceiros/supermercadistas;
6. Promoções na Home Page;
7. Degustações permanentes e ou esporádicas;
8. Concursos de vendas;
9. Avaliação de novos produtos (suco concentrado, BBS achocolatado, nectar maracujá);
10. Kit Salva Vida;
11. Custos legais com Marcas (Registros e manutenção).

Estrategicamente, para concretizar qualquer processo de sucesso de um produto dentro da organização, é preciso criar uma sinergia entre três áreas: compras (porta de entrada do fornecedor para fornecimento de insumos, matérias-primas e ingredientes para fabricação), marketing (ligação entre compras x vendas, trabalhando a melhor maneira de apresentar o produto e garantir a fidelidade de consumo) e finalmente vendas (trabalhar com melhor preço de mercado, conseqüentemente, entrando na tabela de preços de venda, com menor custo de produção, obtendo melhores resultados de lucratividade).

Com base a experiência da função de compras, mostra que a relação entre compradores X fornecedores X marketing necessita ter confiabilidade e segurança em todo processo, trabalhando muitas vezes como parceiros, e outras como inovadores das tendências de mercado.

Kotler (1998) destaca que o conceito de compras é um grande desafio de marketing, onde a função de compras assume diferentes situações dentro da organização.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 HISTÓRICO DA COOPERATIVA

A cooperativa COCAMAR analisada foi fundada em 1963, por um pequeno grupo de cafeicultores da região que reuniram seus esforços para enfrentar e vencer as dificuldades na comercialização da produção.

A diversificação produtiva na cooperativa iniciou-se por volta da década de 60, com o algodão em caroço como oportunidade de negócios para os agricultores, que enfrentavam na época uma séria crise na cafeicultura. Expandiu-se então, aproveitando as tendências da agricultura regional e às diretrizes da política agrícola governamental, visando oferecer aos produtores rurais, condições de sustentabilidade em circunstâncias conjunturais desfavoráveis a determinadas culturas agrícolas.

A industrialização iniciou-se no fim da década de 70 e proporcionou grandes transformações na cooperativa, levando-a modernizar seu perfil operacional, tornando-se pioneira na concretização de projetos importantes para o estado do Paraná e para o cooperativismo nacional.

#### 3.2 PRINCIPAIS PRODUTOS

A Cooperativa marca presença nas gôndolas dos mercados com produtos como: óleos de soja em embalagens PET, e na versão lata, óleo de canola em PET e café torrado e



moído. A família de produtos cresceu com a ampliação da linha de óleos especiais (desde canola, aos óleos de girassol e milho, com a marca própria, veio o cappuccino, o álcool líquido e a linha de lanches, formada por maioneses de canola e soja, catchup e mostarda. Em 2002, o álcool líquido foi substituído pelo álcool na forma gel, em três versões (tradicional, eucalipto e lavanda).

### 3.3 ÁREA DE ATUAÇÃO

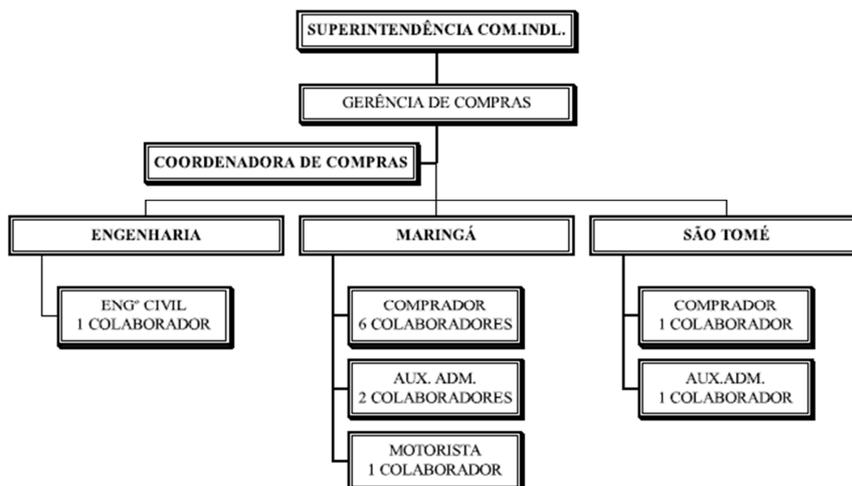
A cooperativa atua para fins de admissão de associados nos estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, São Paulo, Goiás, Mato Grosso de Sul, Mato Grosso e Minas Gerais. Suas atividades consistem em receber, beneficiar, padronizar, industrializar e comercializar laranja, soja, canola, milho, algodão, casulos do bicho-da-seda, cana-de-açúcar, café e trigo, bem como fornecer insumos, máquinas e implementos agrícolas aos produtores. Para a comercialização de produtos de varejo, a mesma atua nos estados de Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e São Paulo.

### 3.4 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados através de informações operacionais, por meio de entrevistas aos colaboradores das respectivas áreas abordadas, baseando-se nas experiências profissionais dos compradores, como também, pesquisas realizadas e busca dos dados secundários em documentos e registros internos.

## 4 A FUNÇÃO DE COMPRAS NA COOPERATIVA

A principal função do departamento de compras exposto é fornecer diretrizes e procedimentos para operacionalização de compras e recebimentos de bens e serviços realizados na cooperativa, como também qualificar e gerenciar seus principais fornecedores de produtos considerados críticos ao processo produtivo, sendo estes, desde o produto hexana utilizado para extrair o óleo do grão da soja, ao rótulo ou mesmo a caixa que apresenta o produto final, seja óleo de soja, milho ou canola. A figura 2 procura posicionar esse departamento no organograma da organização.



**Figura 2 – ORGANOGAMA DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

Fonte: Departamento de O&M da Cooperativa COCAMAR.



A responsabilidade e autoridade de definir diretrizes deste processo são das superintendências e a execução das atividades abaixo mencionadas é do departamento de compras:

- manter o cadastro dos fornecedores atualizados quanto às informações de reciprocidade da área;
- manter a documentação pertinente às transações de compras organizadas e arquivadas para o processo de negociação;
- protocolar o dia da entrada da solicitação de compras, respeitando a data pretendida de entrega do material ou serviço solicitado pelo usuário, adequando-as por níveis de programação: compra urgente (emergência), compra programada normal ou compra de calendário, compra esta feita uma vez por mês para repor estoque regulador máximo e mínimo;
- iniciar o processo de cotação, entrando no mercado respeitando os procedimentos e os critérios de avaliação com relação aos valores negociados;
- fazer planilhamento das cotações com arquivo das respectivas propostas para que sejam evidenciadas por fax's, e-mail's ou propostas via formal;
- cancelar a solicitação de cotação quando necessário, desde que não encontrado o respectivo material ou serviço solicitado à disposição no mercado, seja por não atender prazo de entrega ou especificação técnica da mesma;
- encaminhar para análise de crédito quando tratar de negociação com adiantamento de valores;
- reavaliar o fornecedor dentro do processo de gerenciamento de fornecedores quando seu percentual de desempenho destaca estar chegando ao limite ou abaixo da média pré-estabelecida em procedimento; negociar por telefone quando for via informal ou mesmo via formal em mesa de negociação conforme limites de valores, analisando e indicando a melhor opção de cotação;
- emitir e assinar a confirmação de compra, o contrato jurídico quando tratar de máquinas/equipamentos de grande porte ou o contrato de prestação de serviços para evidenciar a compra;
- enviar todo o processo montado de compras para as respectivas coletas das assinaturas: do comprador, da coordenadora, do gerente do departamento de compras e dos gerentes das unidades faturadoras;
- retornado o processo, formalizar ao respectivo fornecedor vencedor a confirmação de compra ou contratos com evidência;
- reabrir o processo de compra, caso apresente alguma divergência com o negociado;
- renegociar as divergências com o fornecedor, determinando a área solicitante como deverá proceder neste caso;
- registrar caso apresente ocorrências negativas através de deméritos enviados pela área solicitante no cadastro do fornecedor.

Como toda atividade intensa e complexa de uma organização, o departamento de compras apresenta uma série de dificuldades que afetam diretamente sua estrutura de programação de trabalho. A eliminação de todas essas dificuldades não é, hoje no seu cotidiano, possível de ser alcançada. Mas, o primeiro passo, é identificá-las e trabalhar intensamente para solução das mesmas.



Segundo Dias e Figueiredo Costa (2003), dificuldades ocorrem normalmente, em razão de deficiências no planejamento da compra por parte dos solicitantes de matérias ou serviços, destacando como principais dificuldades:

**Compras em emergências:** além de desestruturar toda rotina do departamento de compras, tira todo poder da negociação, onde na maioria dos casos elevam os custos e reduzem os ganhos de negociação tendo que comprar na própria região para atender a necessidade do prazo de entrega do usuário. Hoje já com o alto grau de informatização das empresas temos que estabelecer controles para este tipo de compra; identificar os focos principais e gerenciá-los; informar e conscientizar o responsável pela área solicitante dos procedimentos existentes, estabelecendo quais são as prioridades de atendimento, neste caso de urgência.

**Elaborar um planejamento próprio e participar do planejamento global da organização,** criando um canal de comunicação direta que mantenha os solicitantes permanentemente informados sobre a posição que está sua solicitação de compras. Dimensionar corretamente o quadro funcional e elevar a qualificação dos gestores de compras, gerenciando as quantidades das solicitações de emergências por área. Isto é o maior problema enfrentado pelos profissionais de compras, mostrando a falta de conhecimentos dos supervisores das áreas dos procedimentos existentes, e exaustivamente, tentando burlar de alguma forma o processo, para ter prioridade no atendimento de sua área.

**Especificações incorretas:** Este talvez seja um dos problemas mais familiar aos departamentos de compras, pois o material ou serviço não é corretamente definido pelo solicitante, gerando dúvidas, tanto para o comprador, quanto para o fornecedor. Trazendo atrasos não só no processo de compras, como também no atendimento do solicitante e eventualmente em compra incorreta.

**Falhas dos fornecedores:** Muitas vezes o departamento de compras fica em situações embaraçosas, comprometendo a imagem do profissional de compras, pelo mau desempenho dos fornecedores, do não cumprimento das condições negociadas, visto ser o departamento o próprio responsável pela qualificação dos fornecedores.

**Burocracia excessiva:** As atividades de compras envolvem sempre grandes quantias, tendo vários procedimentos a cumprir e o fluxograma das atividades é longo aos olhos dos solicitantes. Por isso, precisamos a cada dia de melhorias no processo para tornar ágeis o bastante para vencer as inúmeras dificuldades de competição do mercado.

**Ingerências:** Muitos, dentro das organizações, acreditam que sabem e podem comprar melhor que os profissionais de compras. Vale ressaltar que a experiência tem nos mostrado o contrário, que comprar para si, como pessoa física, é uma coisa, porém, comprar para toda uma organização, de forma profissional, é sem dúvida, totalmente diferente. Requer uma formação sobre o processo de negociação na decisão estratégica organizacional, pois abastecer é apenas obter bens e serviços e comprar envolve atender todas as demais vantagens decisivas de compras.

**Execução de atividades de outras áreas:** Mesmo sendo um departamento com atividades complexas que exige gestão de negócios e conhecimentos de todas as áreas da organização, ainda assim, o departamento de compras não deverá realizar trabalhos de outras áreas. Pois, o tempo dos compradores é escasso e, cada vez desviado de suas



atividades, estão perdendo grandes oportunidades de realizar uma compra bem elaborada com melhor ganho de negociação.

## 5. PRINCIPAIS FORNECEDORES DA COOPERATIVA

Iniciou-se com os fornecedores de insumos e serviços considerados críticos para processo produtivo, elaborando procedimentos específicos para qualificação de fornecedores e criando um software para avaliar todos os fornecedores de itens críticos, como também os outros normais, porém no acompanhamento dava-se ênfase para os fornecedores de itens críticos.

Os fornecedores já tradicionais com históricos de fornecimentos, somente passaram por uma pré-seleção, e os novos fornecedores de insumos críticos, precisam preencher e atender o procedimento na íntegra, desde preenchimentos de documentações e relatório de qualificação, destacando seus pontos fortes em boas práticas de fabricação, inclusive informando se tem ISO na empresa. E, em alguns produtos considerados mais críticos no processo produtivo, a área de garantia da qualidade realiza auditoria “in loco”. Após, aprovados e qualificados os fornecedores, o próprio sistema de gerenciamento de fornecedores, faz o acompanhamento do percentual de desempenho, alertando quando o mesmo chega próximo ou travando-o quando ficar abaixo da média estipulada em procedimento; dentro dos critérios de avaliação e das notas por evento (cada nota fiscal de entrada do produto corresponde a um evento), feito o chamado “check list”, nota fiscal com contrato de compra, não cumprido, dá-se deméritos automáticos em itens de estoque ou através de solicitações de deméritos por via formal pela supervisão da área e/ou garantia da qualidade. O quadro 1 exibe um demonstrativo do ano 2004 referente aos vinte maiores fornecedores por classificação de faturamento e com seus respectivos produtos:

Fornecedores	Valores Negociados R\$	Produtos
Copel	15.083.347,80	Energia
Engepack	9.434.220,00	Garrafa PET
Tetra Pak	5.960.286,99	Cartonados
Kade Engenharia	4.492.000,00	Obra Civil
Schlaforst Parts	4.228.965,00	Equipamentos
Cia Metalg. Paulista	3.215.826,08	Latas
Metalgráfica Iguaçu	3.008.600,00	Latas
Sopasta	2.372.206,30	Cxa Papelão
Alcoa	2.336.325,30	Tampas
Owens / Cisper	2.069.393,40	Vidros
Ind. Pap. S. Roberto	1.774.563,02	Cxa Papelão
Kepler Weber	1.574.001,41	Equipamentos
SMA	1.499.748,54	Equipamentos
Pedreira Ingá	1.269.458,09	Terraplanagem
Copal	1.117.609,00	Obra Civil
Crown Tampas	1.057.774,20	Rótulos
Rhotoplas	1.044.498,20	Rótulos
Ipiranga	1.330.763,00	Combustíveis
Ciাপetro	1.139.358,00	Combustíveis
Tecno Moageira	995.657,94	Aeração/Term.

### Quadro1 – MAIORES FORNECEDORES

Fonte: Sistema de Gerenciamento da Cooperativa COCAMAR.



Analisando o quadro 01 acima, não foi possível constatar nenhum trabalho específico ou estratégico com os fornecedores dentro da linha do processo de compra, apenas um acompanhamento do desempenho dos mesmos.

Conclui-se que, diversos trabalhos faltam realizar nesta área e há limitações quanto ao fornecimento de insumos críticos para o processo produtivo, podendo ocasionar paradas e perdas de produtividade pela falta de planejamento estratégico ou programação assegurada do planejamento de controle de produção (PCP).

## **6. ANÁLISE ESTRATÉGICA DO PAPEL DE COMPRAS PERANTE OS USUÁRIOS E FORNECEDORES DA COOPERATIVA**

Como matriz e indicador de desempenho no departamento de compras na cooperativa, estão os atendimentos das solicitações de compras dentro dos prazos de entrega pretendida pelos usuários. A meta é o atendimento de 82%, mantendo durante o ano de 2004 uma média de 86,58% de atendimento dentro dos prazos solicitados.

Diversos artigos e reportagens trazem, que o papel do departamento de compras perante seus fornecedores fica a cada dia em ascensão, porém, não apenas os fornecedores que devem estar preparados para atender à demanda do mercado, mas o departamento também, em entender o mercado e buscar soluções inovadoras para as organizações.

Nas organizações o que levam à exaustão no departamento de compras, são os processos produtivos e operacionais, que ainda permanecem com grande falta de programação nessas áreas. No entanto existem sérias razões para integrar a função compras na concepção da competitividade e investir na função compras como potencial, compartilhando ao planejamento de vendas em conjunto com área de marketing, e não somente com foco em produzir, mas sim na gestão participativa da organização.

Nesta nova economia de mercado, ser competitivo não é somente uma questão de formação de preço de venda. São tantos outros fatores importantes quanto preços e serviços agregados ao produto: a capacidade de diferenciação dos produtos, a velocidade em que ocorre a inovação, esta sensibilidade do cenário em virtude do dinamismo do mercado, como as organizações gerarão novas receitas no futuro, desenvolvimento de novas competências essenciais, enfim, tudo em forma de análises estratégicas deverão permitir responder questões chaves para viabilizar o negócio, com uma visão macro dentro da organização. Avanços decisivos em qualidade e novos meios de comercialização também são fatores mais percebidos hoje do que no passado.

Mesmo nos setores de “commodities” básicos, o achatamento de preço exigido pelo mercado contribui para colocar na função compras, a missão de manter ou, até mesmo, restaurar a margem de rentabilidade atingindo liquidez da tríplice exigência de investimento de capital.

A organização que busca melhorar sua performance de mercado tem na sua cadeia de fornecimento, um importante aliado que pode favorecer, acelerar ou, ao contrário, vir a representar obstáculos ao sucesso de sua estratégia de negócio.

Hoje, a visão de concentrar as compras em poucos fornecedores, buscando sua otimização em termos de preço e serviço, deve ser expandida para a concepção de novas estratégias, como: Buscar mais do que boas negociações econômicas para ambos comprador X fornecedor; Os fornecedores através da confiabilidade criada ao longo das



negociações, deverão trazer para seus clientes vantagens e diferenciação, como a criação das próprias parcerias; terceirizar os materiais considerados “C” da curva ABC e poderíamos trazer uma revolução grande entre comprador X fornecedor através de sistemas on line, sistemas via leilão ou em redes destes materiais conforme descritos acima, de grandes quantidades e baixo custo de negociação.

Segundo Herrera (2001), enquanto as organizações não deixarem de ver a função de Compras no conceito de transversalidade, tendo os compradores como agentes de contribuição na cadeia operativa, e integrar naturalmente a função de compras ao montante dos negócios da organização, ou seja, evoluindo no vetor “cliente – fornecedor” para o posto de “contribuidores”, atuando diretamente sobre os potenciais de ganhos transversais comuns. Isto enfatiza a experiência dos profissionais de compra, mostra as vantagens em integrar a função compras na definição das necessidades do negócio, desde sua fase de concepção, permitindo, assim, ganhos quantitativos de mais de 20% no valor da cadeia operativa, e ganhos intangíveis de enorme valor agregado para seus clientes.

Muitos conceitos de parceria trazem como uma solução de futuro para o meio dos negócios dentro das organizações modernas, porém destaca, uma implantação do programa de uma boa parceria com fornecedores, depende exclusivamente, do entendimento do verdadeiro significado do seu conceito, e da confiabilidade entre comprador x fornecedor.

Importante lembrar algumas frases básicas para obter uma boa parceria, conforme Godoy (2004):

- “Somente bons compradores conseguirão bons fornecedores;
- Parceria e reunião entre empresas para que todas se tornem mais competitivas;
- Vamos ser parceiros no negócio;
- Uma parceria em busca de maior qualidade”.

Fica claro a importância do parecer do comprador com relação à escolha do fornecedor para formar-se uma parceria assegurada; a verdadeira função do comprador é o preocupar-se aliado com a estratégia da organização, de ter tempo para analisar com precisão o ganho real dentro do negócio.

Melohn (2000), com uma carreira executiva de 25 anos, traz um novo conceito de parceria: “O cliente é o rei versus parceria canibal”, explica ele, “precisamos aprender a trabalhar juntos como clientes e fornecedores como uma família, um relacionamento de negócios á longo prazo são semelhante a um casamento, caso contrário, não seremos bem sucedidos”.

Lynch (1994), também relata em “Alianças de Negócios” - Uma arma secreta, inovadora e oculta para vantagens competitivas, isto planejando, negociando e gerenciando parcerias estratégicas. Explica que, os líderes comerciais precisam entender uma nova perspectiva necessária, e superar a tendência de ver algumas alianças como simplesmente um adjunto para fechamento de acordos, uma solução rápida para tapar buraco em um plano estratégico, ou uma nova técnica para a melhoria do controle de qualidade do fornecedor. As alianças são partes da corporação “estendida”, nem interna, nem externa, mas intimamente conectadas, como garantias e confidencialidade mútuas.



Enfim, pude perceber uma diferença entre abastecer um estoque e Comprar através de um processo de negociação, onde jamais é na improvisação, mas, estabelecendo premissas, planejando e conduzindo todo processo.

Observo que desde as visitas a um cabeleireiro, como a outros profissionais, são agendados e atendidos com hora marcada, e para um profissional de compras poderá ocorrer sem prévia programação ou planejamento pré-estabelecido. Dado a importância e a complexidade da função de compras, integração com outras áreas da organização e compartilhamento de informações atualizadas dos negócios da própria empresa, como também de mercado. Profissionais de compras são envolvidos em processo, sem condições e conhecimentos básicos necessários para desempenhar a função. Este reconhecimento e respeito ao profissional que as organizações ainda não tomaram conta no âmbito da organização.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, muitas abordagens sinalizam que o departamento de compras deveria trabalhar integrado no modelo de gestão corporativa da organização, participando e envolvendo-se com outros projetos para conhecer quais são as verdadeiras metas da organização, compartilhando de reuniões e do planejamento estratégicos das mesmas, para deter informações estratégicas, respeitando os mesmos valores / premissas da organização (internamente tendo condições de praticar ações de endomarketing), com público externo / fornecedores (criando alguns conceito de marketing reverso) e no meio empresarial, iniciando o trabalho de estratégica – strategic sourcing – ou desenvolvimento de estratégias de compras.

Dentro desta concepção o departamento de compras ganhará reconhecimento em sua função (Know how) e passando por uma reestruturação: a função de compras sai de meramente um trabalho operacional, para uma gestão de compras, com funções complementares: analisar gastos, gerenciar demanda, definir estratégia de compras, qualificar fornecedores, negociar contratos e gerenciar contratos; onde os compradores tornam-se gestores com visão macro do negócio da organização, com uma abordagem sistemática e integrada de processos que objetiva reduzir custos de compras.

Um profissional de compras tem bagagem suficiente para preocupar-se com os compromissos de resultados e ganhos reais das grandes negociações, dando espaço para os sistemas eletrônicos de rede, para as compras de grandes volumes, porém de baixos valores monetários, como é o caso, das compras de reposição de suprimentos e preocupando-se com ênfase na análise do cenário do mercado.

Empiricamente, constatar que na história das organizações as mudanças estruturais são de tamanha magnitude, fazendo-as tomar algumas atitudes perante o mercado, onde tudo acontece muito rápido, ameaçador e até mesmo, muito selvagem; surgindo elevados acordos cooperativos, fusões, aquisições via leilões, parcerias, consórcios para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, entre outros tipos de acordos organizacionais.

Este aporte teórico vem fundamentar não só para debater tais mudanças, como também para refletir e salientar a importância das implementações desta sinergia. No caso, das parcerias com suas características e a gestão da cultura corporativa dentro das organizações, trazendo alto desempenho, conforme sua posição estrutural.



Criar uma nova engrenagem no processo de planejamento estratégico de marketing, utilizando informações e aproveitando o embasamento da função de compras.

Posso dizer que uma organização que almeja buscar a excelência no sistema integrado de gestão da qualidade, deve iniciar pelo ponto de partida: que seria garantir desde o início do processo de qualidade, na compra de seus bens e serviços, caminhando na direção de alcançar nível de excelência, integrando alguns departamentos estratégicos para girarem no mesmo sentido e completando o ciclo no novo modo de operar o processo de crescimento corporativo.

Muitas propostas de trabalho destacam-se neste departamento: desde o desenvolvimento de novos fornecedores, implementar política de estoque único de mínimo e máximo, compatibilizar taxas financeiras e prazos médios de pagamentos com departamento financeiro, mensurando ganhos monetários em acordo com o fluxo de caixa da organização, criando relatórios gerenciais evidenciando não apenas, por exemplo, o ganho de negociação anual, fechado 2004 em aproximadamente R\$ 12.600.000,00 (Doze milhões e seiscentos mil reais anuais).

Neste artigo, ele vem evidenciar o relacionamento colaborativo entre comprador e fornecedor apresentando um ativo importante para a organização: onde o funcionário na sua função, passa ser um colaborador, trabalhando como um Stankeholders, financiando sua mão-de-obra durante o mês, acreditando em ações conjuntas (compras, produção, marketing e vendas), capazes de apoiar na gestão do negócio, gerando a mitigação de tendências oportunistas que podem melhorar a estrutura de custos e otimizando o uso dos ativos trazendo cada vez mais próxima a lucratividade.

Como sugestão, em nível de gerenciamento por gestão, no mínimo o gerente do departamento de compras deveria participar das reuniões estratégicas de desenvolvimento de novos produtos ou mesmo do planejamento estratégico do marketing, vendas e produção, além de ser multiplicador dentro do processo de compras, mostrando ações futuras para colaborar não só como base de negociação, bem como sugestões oriundas do mercado de negócio.

E, para novos artigos ou estudos na área de compras ficam bem claro suas limitações e suas situações bastantes polêmicas, devido ser um departamento bastante complexo, com grande volume de trabalho operacional e faltando a valorização da função compras perante até do ideal como estratégia das organizações, mostrando quando ocorrem desvios no processo, e a ascensão passando despercebida ou não referenciada dentro da organização, ou seja, ainda em fase embrionária. Embora, a função de compras ainda seja polêmica, são assuntos desta natureza que podem contribuir para avançar o novo conceito de compras, entendido como mera função executora, enquanto alcança uma sistematização mais completa acerca de um tema em ascensão, tratado como os mais novos executivos de compras e muitas vezes não fazem nem parte de suas premissas de planejamento estratégico.

## 8. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL - ABERJE. Revista Mundo Corporativo, São Paulo: Deloitte (1º trimestre), 15.500 exemplares. Ano 3. n. 8, p. 15-17, 2005.



CLARO, Danny Pimentel; CLARO, Priscila Borin de Oliveira. Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: v. 44, n. 4, p. 68-78, out/dez. 2004.

CURTY, Marlene Gonçalves; CRUZ, Anamaria da Costa. Guia para apresentação de trabalhos acadêmicos, dissertações e teses. Maringá: Dental Press, 2001.

DAVANÇO, Marcelo. Curso negociação em compras, Maringá: Centro de Capacitação ACIM – PROE, 2004.

DIAS, Mario; COSTA, Roberto Figueiredo. Manual do comprador: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras. 2 ed. São Paulo: Edicta, 2003.

DIRETRIZES PARA COMPRAS E RECEBIMENTO DE BENS E SERVIÇOS, PROCEDIMENTOS DE COMPRAS DE BENS E SERVIÇOS E GERENCIAMENTO DE QUALIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES, 2004, Maringá: versões 7ª.,

[s.n.], Ato e Procedimentos internos da Cooperativa, 2004.

GODOY, Wilson Ricardo. Parceria com fornecedores. Material de curso e consultoria independente. São Paulo, 2004, 12 p.

HERRERA, Rafael. Reformulação da função de compras. a função compras como potencial fonte de competitividade. a essencial contribuição do gerente de operações. 10 p. Banco de Dados Guia Log, São Paulo. Disponível em: <<http://www.guialog.com.br/www.guiadelogistica.com.br>>. Acesso em: 23 nov. 2004.

JAVOSKI, Victor. O novo profissional de compras: saiba por que a área de compras está ganhando poder dentro das empresas. *Você S/A*, ed. 77, São Paulo: Abril, p. 22-26, novembro 2004.

JOHANN, Sílvio Luiz. Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

JUNGUEIRA, La Costa Curta, negociação: inverdades perigosas. 02 p. Banco de Dados Guia Log, São Paulo. Disponível em: <<http://www.guialog.com.br/www.guiadelogistica.com.br>>. Acesso em: 23 nov. 2004.

JVELLA, Solange, como encantar seu fornecedor. 02 p. Banco de Dados Guia Log, São Paulo. Disponível em: <<http://www.guialog.com.br/www.guiadelogistica.com.br>>. Acesso em: 23 nov. 2004.

KOTLER, Philip. Princípios de marketing. Rio de Janeiro: Prentice-hall do Brasil, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEEMDERS, Michiel R.; BLENKHORN, David L. Marketing reverso: um novo conceito no relacionamento comprador-vendedor; tradução Bárbara Theoto Lambert; revisão técnica Dílson Gabriel dos Santos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

LYNCH, Robert Porter. Alianças de negócios, a arma secreta competitiva: como planejar, negociar, gerenciar alianças estratégicas competitivas; tradução Cecília Camargo Bartalotti; revisão técnica José Ernesto Lima Gonçalves. São Paulo: Makron



Books, 1994.

MELOHN, Tom. Um novo conceito de parceria: como maximizar uma parceria com seu pessoal, clientes, fornecedores e alcançar resultados incríveis. São Paulo: Makron Books, 2000.

MORANA, S. Como negociar com fornecedores. Material de curso e consultoria independente. São Paulo, 2004, 22p.

NETO, Mário Sacomano; TRUZZI, Oswaldo Mário Serra. Configurações estruturais e relacionais da rede de fornecedores: uma resenha compreensiva. R. Adm., São Paulo: v. 39. n. 3, p. 255-263, jul./ago./set. 2004.

REZENDE, Antonio Carlos da Silva, A sua empresa está preparada para a terceirização. operações logísticas próprias ou terceirizadas. 04 p. Banco de Dados Guia Log, São Paulo. Disponível em: <<http://www.guialog.com.br/www.guiadelogistica.com.br>>. Acesso em: 23 nov. 2004.

TENÓRIO, Fernando G. Aliança e parceria: uma estratégia em Alves & Cia. Revista de Administração Pública. Fundação Getúlio Vargas (1º. sem. 1967): Rio de Janeiro, p. 35-50, maio/jun, 2000.

VILLARINHO, Maria Elessandra. Um sistema de qualificação de fornecedores através da aplicação da metodologia do gerenciamento de processos. 1999. 83 f. Dissertação.

(Mestrado em Engenharia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, junho, 1999. VERLANGIERI, Marcos Valle, o papel da administração de materiais de logística. 02 p. Banco de Dados Guia Log, São Paulo. Disponível em: <<http://www.guialog.com.br/www.guiadelogistica.com.br>>. Acesso em: 23 nov. 2004.