



**9º Simposio de Ensino de Graduação**

**SUPRIR OS IDEAIS: PRIMEIRA ETAPA PARA A VALORIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

**Autor(es)**

---

TONIEL FERREIRA

**Co-Autor(es)**

---

NADIA DO NASCIMENTO DULCI  
MARCELO DOS SANTOS TOMAZELA  
SAULO STIGLIANE

**Orientador(es)**

---

VALDIR ANTONIO VITORINO FILHO

**1. Introdução**

---

O cenário atual de extrema competitividade entre as organizações faz com que esta venha a perceber e avaliar a importância de cada departamento de sua empresa e como podem ser um diferencial neste processo competitivo. Num mundo globalizado e informatizado a velocidade da comunicação e do mercado, exige cada vez mais de tecnologia avançada como suporte para todos os setores da empresa.

Destaca-se também a exigência de ideias inovadoras e de colaboradores participativos e com um alto grau de conhecimento, o profissional deve conter em sua bagagem conhecimentos distintos e atualizados, sendo criativo e estratégico. Neste trabalho, procurou-se mostrar a importância do departamento de compras e seus profissionais para a organização, utilizando os métodos de revisão bibliográfica e uma pesquisa de campo em duas multinacionais, uma no ramo de fibra de vidro e outra do segmento alimentício.

Com isso, após análise das informações apresentadas na revisão bibliográfica e da pesquisa de campo aplicada nas empresas abordadas neste trabalho, será possível apresentar resultado relevante do papel do setor de suprimentos nas organizações.

**2. Objetivos**

---

O objetivo da pesquisa é identificar a posição estratégica da área de suprimentos dentro do processo e como seus profissionais contribuem para as metas globais da empresa. Como objetivos secundários buscou-se entender as dificuldades que o departamento de compras enfrenta dentro da organização.

### 3. Desenvolvimento

---

Suprir uma palavra que tem seu valor dobrado quando se pensa num departamento de compras, afinal a satisfação do cliente interno numa organização culmina não só aos aspectos profissionais, mas também a valorização de elementos como, cultura, ética, missão, visão, enfim vai além de garantir os recursos necessários para a empresa realizar seus processos, está envolvida a qualidade dos produtos entregue ao cliente, estratégia de sustentabilidade, responsabilidade social e motivação de todos envolvidos através do “just in time”, enfim dada uma visão geral, suprimentos é um ponto estratégico de suma importância nos dias atuais.

Mintzberg (1995) define estrutura centralizada: quando o poder de decisão se concentra na mão de uma pessoa só ou de um departamento, no caso compras; já a descentralizada: esse poder de decisão é disperso e distribuído entre as demais pessoas e setores da organização.

Para Baily (2000) a importância estratégica de um departamento de compras centralizado e especializado, depende do comprometimento de todos envolvidos, além da habilidade dos responsáveis para reger eficazmente o poder de compra da organização. Isso abrange desenvolver fontes, racionalizar estoques, simplificar e moldar os procedimentos, trabalhar todos fornecedores para diminuir os custos sem que isso afete a vantagem mútua, trabalho em equipe, comunicação e fluxo de informação eficaz para melhoria contínua e busca dos objetivos da empresa. Toda política e assuntos legais ligados ao suprimento, contratos (importação e exportação), controle dos estoques das matérias-primas da organização e o próprio treinamento e recrutamento dos profissionais que farão parte de compras tem que estar sob o controle total desses responsáveis.

Vasconcellos (1979) sobre as vantagens da descentralização está o suprimento mais rápido e adaptado às necessidades dos clientes externos e internos, melhor entendimento das dificuldades e carências dos outros departamentos por vivenciar de perto estas, melhor suporte e marketing de relacionamento. Cria-se um avanço no que tange a características como visão global dos negócios, capacitação gerencial, além de itens como motivação não só do setor, mas como no relacionamento com outros setores.

Tanto a centralização como a descentralização tem seus valores dentro da organização, depende muito de seu tipo de estrutura e principalmente sua posição no mercado, a centralização encontra-se mais em empresas de menor porte, mas conforme o mercado exige constantes adaptações e visões futuras, a melhor maneira de contemplar e ainda garantir essa flexibilidade é utilizar de forma mista estes dois sistemas, decisões complexas ou cotidianas, necessita de um consenso e um estudo preliminar da melhor tratativa, estipulado isso se pode manter o setor informado e estruturado a usar a melhor decisão no momento, se descentralizado (consenso com os demais setores), ou centralizado (assuntos já de conhecimento prévio do setor sem necessidade de envolver mais departamentos e especializados).

Nota-se que em compras, não é só os valores estruturais como os citados que influenciam para determinação da importância do setor dentro da organização, mas também temos os estratégicos.

Ressalta Cavinato (1991) que as funções antigas decisões do comprador como selecionar fornecedores e a pesquisa de preço já não cabe mais a esse profissional, no mínimo espera-se que estas englobem questões complexas e importantes como integração com os outros setores da empresa, ética e ótimos relacionamentos - de longo prazo - internos (demais departamentos) e externos (fornecedores), identificar as vantagens competitivas tanto em prol da empresa como de seus concorrentes numa negociação.

Nos dias de hoje uma característica essencial é o marketing de relacionamento, um conhecimento imprescindível para qualquer profissional de compras (BAKER, 2005, p.25), característica que era exclusiva do vendedor que sempre buscavam maximizar as vendas e garantir uma recompra de seus clientes, mas que com uma visão holística estendeu-se aos ganhos mútuos (GRÖNROOS, 1999). Pode-se afirmar que este marketing, está além de uma relação duradoura, está no poder de negociação, no lucro mútuo, entender a cadeia de relacionamentos e a rede como um todo, pois tudo está conectado, manter o valor de confiança após a negociação, fidelizar através do comprometimento e confiança fatores que adquiriram ao longo do tempo cada vez mais valor em relação a poder e habilidade (SELNES, 1998; MORGAN E HUNT, 1994), manter a intimidade com o cliente (WIERSEMA, 1996; BAKER 2005).

Destaca Brambilla (2005) entre as principais funções do comprador, uma que traz um grande diferencial é de intermediar uma negociação entre os setores da empresa e os fornecedores, assim sendo, o departamento de compras torna-se o próprio fornecedor, responsabilizando-se por assessorar da melhor possível o seu cliente interno (outros departamentos), procurando identificar, satisfazer e disponibilizar o melhor recurso requerido, em tempo hábil, respeitando as normas da empresa, com eficiência e qualidade, mantendo-se o relacionamento sempre saudável e amistoso.

Moraes (2005) afirma que o setor de compras nos dias atuais afastou-se das críticas de um tempo atrás que o departamento tinha uma funcionalidade apenas de aumentar a burocracia, ser um centro de despesas e não um centro de lucros.

### 4. Resultado e Discussão

---

A pesquisa de campo baseou-se nos conceitos encontrados no referencial bibliográfico, possibilitando a elaboração do questionário.

Segundo Traldi (2001) a pesquisa bibliográfica busca na contribuição teórica (livros, revistas, jornais, etc) levantar as teorias e conceitos a cerca do assunto pesquisado. Já a pesquisa descritiva, desmossa determinado fenômeno ou acontecimento, sem que haja uma intervenção com intuito de manipulá-la, isso implica em observações, análises, registros, enfim através de estudos exploratório, descritivo, pesquisa de opinião, motivação, estudo de caso ou documental. Portanto a pesquisa é caracterizada como um estudo bibliográfico descritivo.

Para levantar os dados nas duas empresas-alvo, aplicou-se um questionário com 5 perguntas para 10 pessoas de cada uma das empresas de diversos setores, totalizando 20 questionários respondidos. A fim de um resultado imparcial optou-se instruir as pessoas a responder o questionário isoladamente das demais. Foi um estudo realizado com duas empresas de ramos distintos, não de forma comparativa e sim cooperativa, porque se notou que os conceitos e parâmetros de avaliação foram satisfatórios em ambas e proporcionaram uma visão clara e objetiva das questões e necessidades que se deseja alcançar. Questionário e resultados – Empresa 1 (ramo alimentício), Empresa 2 (ramo de fibra de vidro):

1 - Como você avalia os serviços prestados pelo departamento de compras? (Ótimo, Bom, Regular ou Ruim).

Na empresa 01, observa-se que 60% dos entrevistados avaliaram os serviços prestados pelo departamento de compras como bom, e 40% como ótimo. Na empresa 02, 90% dos entrevistados avaliaram os serviços prestados como bom, e os demais avaliaram como ótimo. Observa-se que o campo para melhoria são vastos nas duas empresas, dada à margem da alternativa - bom - estar alta. O ponto positivo é que as alternativas regular e ruim não apareceram em nenhuma delas.

2 - Em sua opinião, enumere em grau de importância, qual departamento é mais dependente do serviço prestado pelo departamento de compras. Sendo que - (5= maior importância, a 1= menor importância).

A avaliação foi composta por análises de 05 departamentos - RH, Manutenção, Estoque, Operacional/Produção e Comercial - quanto a sua dependência em relação aos serviços prestados pelo departamento de compras. Como se trata de empresas que atuam em diferentes segmentos nota-se as variações de resultado:

Maior dependência: Empresa 01 (Estoque/CD); Empresa 02 (Manutenção). Mas a análise foi positiva, pois de uma forma geral observou-se que as porcentagens foram bem distribuídas ressaltando o valor do setor ainda mais, de negativo é que ainda a visão clássica de compras de não ter seu valor reconhecido nas questões estratégicas como comercial e valor interpessoal como o RH continua, no entanto esta visão vem de um forte paradigma, mas que já mostra suas melhoras graduais.

3 - O relacionamento do departamento de compras com os demais departamentos da empresa é em sua opinião: (Ótimo, Bom, Regular ou Ruim).

Em relação à questão acima, os dois resultados indicam que há um bom relacionamento do departamento de compras com os demais departamentos da empresa. Em ambas, 10% consideraram ótimo, 80% - 90% bom e em apenas um caso, na empresa 01, foram considerados 10% regular. Novamente um excelente campo para melhorias.

4 - As solicitações que você faz ao departamento de compras (Ex.: produtos, informações, cotações, etc.), são atendidas dentro do prazo solicitado? (Sim, Não e Às vezes).

Quando questionados se o departamento de compras atende as solicitações dentro do prazo solicitado, verificou-se o seguinte resultado. Na empresa 01, 80% disseram que sim e 20%, às vezes. Na empresa 02, 50% responderam que sim, 40% às vezes e 10% disseram que não. Isso reflete diretamente com as questões anteriores a percepção da melhoria neste quesito deve refletir positivamente nos demais.

5 - Em relação à questão anterior, você faz suas solicitações de forma que os compradores tenham um mínimo de tempo hábil para atendê-la? (Sim, Não e Às vezes).

O resultado para ambas as empresas foi de que 40% fazem suas solicitações com um mínimo de tempo hábil para serem atendidas, e 60% disseram que às vezes, alegando que algumas solicitações são feitas para atender: inaugurações repentinas, pedidos emergenciais de clientes, reposição de peças quebradas, isso implica num ponto positivo o reconhecimento da falta de critério por parte dos próprios solicitantes, mas demonstra por outro lado o fato negativo de uma possível rotina criada, talvez pela flexibilidade do próprio setor de compras ou por desconhecimento dos processos internos de compra.

## 5. Considerações Finais

---

Os avanços nos conceitos de administração permitem que as visões clássicas em relação à funcionalidade e hierarquia nas organizações perdessem de forma gradual suas forças, com isso a integração dos sistemas, a estratégia de marketing e outros modelos de gestão ajudaram e muito notar que todo departamento ou parte da organização tem sua dada importância estratégica, tática e operacional, todas ligadas ao momento em que requisitada, mas que de forma geral suas implicações e resultados dentro da empresa em geral são fatores determinantes para garantir a competitividade, status, valorização da marca, inovação, enfim garantir a organização sua sobrevivência no mercado.

Notou-se ao longo da revisão bibliográfica e na pesquisa de campo a importância do setor em questões financeiras (redução de

custo, estoque, recursos gastos), operacional (intermediar o fornecedor e cliente interno, garantir os recursos no momento certo, quantidade, qualidade, enfim, suprir as necessidades internas com menor custo, com a melhor logística), estratégica (marketing de relacionamento interno e externo, sustentabilidade, responsabilidade social, etc).

Conforme as dificuldades encontradas pelo setor foram possíveis verificar na pesquisa de campo que a empresa como um todo, ainda não conseguem ter essa visão clara sobre a importância estratégica e principalmente como essencial no que tange as questões sociabilidade na empresa. Portanto ao longo do trabalho pode-se afirmar embasados na teoria e pesquisa de campo que o departamento de compras está cada vez mais valorizado nas empresas, ainda com muito a conquistar não por marketing funcional, mas sim por criticidade e principalmente necessidade corporativa, ou seja, ao mostrar e provar a importância em todos os aspectos estratégico, operacional e tática.

## Referências Bibliográficas

---

BAKER, Michael J. **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

BAYLY, Peter e FAMER, David e JESSOP, David e JONES, David. **Compras, Princípios e Administração**. São Paulo: 8. ed. Editora Atlas S.A, 2000.

BRAMBILLA, Flávio Régio. **Abordagem Conceitual de Marketing Interno**. REAd: Revista Eletrônica de Administração, UFRGS, ed43, v.11, n.1, p.1-56, jan-fev, 2005.

CAVINATO, J. L. **Evolving procurement organizations: logistics implications**. Journal of Business Logistics, vol.13, n.1, 1991.

GRÖNROSS, Cristian. **Relationship marketing, challenges for the organization**. Journal of Business Research, v.46, p.327, 325, 1999.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes – Estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

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

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. **The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing**. Journal of Marketing, 58 (July), 20-38, 1994.

TRALDI, Maria. C. **Passo a Passo**. Campinas/São Paulo. 3ª Edição. Editora Alínea – 2001.

VASCONCELLOS, Eduardo. **Centralização x Descentralização: Uma aplicação para laboratórios de instituições de pesquisa e desenvolvimento**. Revista de Administração IA-USP. São Paulo, 1979.

WIERSEMA, Frederick D. **Intimidade com o cliente: um compromisso com os resultados dos seus clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.