



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba
Brasil

Souza Lima, José Carlos de; Marx, Roberto
A Nova Configuração da Área de Compras e o Trabalho do Comprador na Indústria Automobilística:
Novas Atribuições e Perfil
Revista de Administração da Unimep, vol. 4, núm. 2, mayo-agosto, 2006, pp. 111-130
Universidade Metodista de Piracicaba
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273720539006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**A Nova Configuração da Área de Compras e o Trabalho do Comprador na Indústria
Automobilística: Novas Atribuições e Perfil**

José Carlos de Souza Lima (UNICSUL-SP) jcsl@osite.com.br

Roberto Marx (DEP/USP-SP) robemarx@usp.br

Revista de Administração da UNIMEP, v. 4, n. 2, Maio / Agosto – 2006

Endereço eletrônico deste artigo:

<http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/217>

©Copyright, 2006, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

Revista de Administração da UNIMEP

ISSN – ISSN 1679-5350

©2006 Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

Resumo:

O artigo estuda o trabalho do comprador na indústria automobilística analisando seu perfil profissional e as qualificações assumidas a partir da década de 90. Considera que as novas relações de fornecimento, a aplicação das filosofias *just in time/kanban*, e produção enxuta (*lean production*), a intensificação do uso da Internet e do EDI (*Electronic Data Interchange*) nas transações envolvendo a cadeia produtiva, e a internacionalização do setor automotivo, além de aumentar o escopo e a importância da área de compras, modificaram a atuação do comprador obrigando-o a exercer um papel mais proativo na condução do relacionamento mútuo entre montadora e fornecedores.

Palavras chave: compras, competências, estrutura de compras, ética

Abstract

The article studies the buyer's work in the automobile industry analyzing its professional profile and new qualifications assumed since the 90s. This article considers that the new supply relationships, ideas taken from the Japanese model (just in time/kanban and lean production), the intensification of Internet and of EDI (Electronic Dates Interchange) in the supply chain, and the internationalization of the automotive sector, besides increasing the mark and the importance of the area of sourcing, they modified the buyer's performance forcing him to exercise a paper more proative in the conduction of the mutual relationship between assembler and suppliers.

Key-words: Purchasing, competence, purchasing structure, ethic

1-Introdução

A reconfiguração que atingiu a área de compras das montadoras, a partir da década de 90, está modificando a atuação do comprador que em vez de desenvolver negociações tipicamente comerciais, passou a administrar o relacionamento mútuo entre montadora e fornecedores em projetos compartilhados (*co-design*). Muitas vezes, o comprador negocia junto à cadeia de suprimentos a produção de peças, componentes e conjuntos a serem utilizados pela montadora na montagem final dos veículos. Essa nova postura do comprador está associada ao aumento da importância das compras na indústria automobilística. A área de compras que exercia tipicamente a tarefa de atender às necessidades de produção e de suprimento de estoques, adquirindo peças e componentes a partir das melhores condições de preço, prazo e qualidade, passou a atuar de forma mais integrada com outras áreas da

montadora (engenharia, qualidade, finanças, logística, marketing, entre outras) de forma a desenvolver bases de fornecimento que possam atender às prioridades competitivas da organização em relação a cada veículo produzido, agregando valor ao produto final.

Diversos fatores contribuíram para a nova configuração da área de compras na indústria automobilística, destacando-se entre eles: a influência das práticas da produção enxuta (*lean production*) e *just in time*, as novas formas de relacionamento entre as empresas na cadeia de suprimentos, a evolução dos negócios pela Internet B2B, o surgimento de fornecedores mais especializados em função dos avanços tecnológicos e a própria competição global. Além disso, a partir de meados da década de 90, ante a globalização produtiva, o Brasil abriu espaço para que novas montadoras e empresas de autopeças estrangeiras entrassem no país, internacionalizando o setor automotivo. Com isso, houve por parte das montadoras a aplicação de novas estratégias de compras (*global e follow sourcing*, por exemplo) e o desenvolvimento de projetos de veículos no Brasil para atingir tanto o mercado local como outros mercados emergentes. Novas relações de fornecimento na cadeia automotiva contribuíram para a integração da atividade de compras ao processo de logística e a participação de equipes de compras em grupos interfuncionais dentro das montadoras.

O presente artigo estuda o trabalho do comprador, levando em consideração o desenvolvimento do perfil, qualificações e competências do pessoal de compras em duas montadoras localizadas no ABC Paulista, de meados da década de 90 até os dias atuais. Essas empresas, no Brasil há mais de 50 anos, são importantes para a nossa pesquisa na medida em que vivenciaram tanto a transformação do setor automotivo como a própria reestruturação da área de compras. O artigo faz uma breve revisão bibliográfica sobre formação e desenvolvimento de competências e qualificações, analisando a evolução do trabalho do comprador nas montadoras a partir da nova configuração da área de compras

Foram realizadas entrevistas dirigidas com gerentes de compras (produtivas e não produtivas), compradores (planejadores da base de fornecimento), profissionais de apoio a compras (analista envolvido no desenvolvimento de sistemas *procurementii* e projetos B2B e analista de finanças envolvido na formulação de preços dos componentes a serem adquiridos). Foram entrevistados também, representantes de empresas de autopeças (diretor comercial, gerente comercial e gerente de compras), envolvidas no fornecimento de peças, componentes e conjuntos para essas montadoras. As entrevistas realizaram-se de 2001 a 2003, com complementação até final do primeiro semestre de 2006. Como continuidade da pesquisa, a idéia é explorar em trabalhos futuros outros segmentos (isto é, além do setor automotivo).

2-Identificando competências e perfil a partir da evolução de compras

Baily; et al (2000:16) e Gaither & Frazier (1999:430) consideram a aplicação de conceitos de vantagem competitiva (*benchmarking*, administração da qualidade total (TQM), *just in time* e produção enxuta, foco no consumidor, parceria com fornecedores, entre outras); o avanço tecnológico e especialização de fornecedores; a automação da manufatura; a competição global; e a maior proporção de compras junto a um menor número de fornecedores como os principais fatores que contribuíram para o aumento da importância da área de compras nas organizações. Esses fatores, aliados ao crescimento dos gastos envolvidos nas negociações de compras e a necessidade de maior integração entre as áreas das empresas compradora e fornecedora dos materiais, contribuíram para o aumento da importância e reconhecimento da atividade de compras, cujo escopo ampliou-se à medida que as negociações passaram a não mais se restringir às cotações envolvendo preço, prazo, quantidade e qualidade dos materiais.

Na medida em que a importância de compras e suprimentos aumenta, o trabalho da área de compras tende a ser mais estratégico, concentrando-se em atividades de negociação de relacionamentos a prazos mais longos, desenvolvimento de fornecedores e redução do custo total, ao invés de executar tão somente as atividades de reposição de estoque, em atendimento aos pedidos feitos por outras áreas. Segundo Baily; et al (2000:20), em organizações com a função de compras bem desenvolvida, a maior parte das atividades dos compradores concentra-se no estabelecimento e no desenvolvimento de relacionamentos apropriados com fornecedores. A ênfase da área de compras nesses casos tem evoluído além de simplesmente **reagir** às necessidades dos usuários, passando para uma abordagem **proativa** que reflete mais amplamente a contribuição decorrente da administração dos *inputs*.

Doubler; Burt (1996:110) consideram que em qualquer atividade de grupo, três fatores principais – *competências dos indivíduos, motivação dos indivíduos e estrutura organizacional na qual os indivíduos atuam* – determinam o nível de desempenho atingido pelo grupo com um todo. Esses fatores evoluíram ao longo dos últimos anos, na medida em que a atual configuração da área de compras foi adquirida a partir de um processo de aprendizagem organizacional que envolveu tanto as montadoras como os fornecedores de primeiro nível (*first tier*) na cadeia automotiva. Para Fleury; Fleury (2000:29), o conceito de aprendizagem organizacional pode ser distinguido entre os níveis do indivíduo, do grupo e da organização.

Assim, o perfil e a atuação do comprador são considerados no presente artigo como decorrentes de um conjunto de competências e qualificações adquiridas pelos indivíduos na própria organização, através de um processo de aprendizagem organizacional e fora dela, pela formação educacional e no relacionamento com outras entidades (outras organizações, escolas e associações, por exemplo). A partir das competências adquiridas pela montadora ao longo dos últimos anos, os indivíduos adquirem competência e qualificação para atuar em compras.

“A qualificação é usualmente definida pelos requisitos associados à posição, ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional. Já o conceito de competência procura ir além do conceito de qualificação: refere-se à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso”.(ZARIFIAN, 1994, P.111)

Baily; et al (2000:18) consideram que o perfil dos funcionários de compras precisa estar vinculado, de alguma forma, às necessidades estratégicas. O apoio desses funcionários é afetado pelo estágio de desenvolvimento atingido pela organização. Esses autores classificam o provável “perfil do comprador” em 5 diferentes estágios de desenvolvimento da área de compras. No estágio 1, a função do comprador é vista como essencialmente burocrática e reativa, mas, no estágio 5, ela torna-se proativa, com pouco envolvimento do mesmo em atividades rotineiras de compras - emissão, programação e encaminhamento de pedidos resumem-se agora a tarefas burocráticas e automatizadas, com o mínimo envolvimento do comprador, como mostra o quadro 1.

ESTÁGIOS	CARACTERÍSTICAS GERAIS E RESPONSABILIDADES
PRIMITIVO	Sem qualificações especiais; abordagem burocrática; cerca de 80% do tempo é dedicado às atividades burocráticas.
CONSCIENTIZAÇ ÃO	Sem qualificações especiais; algumas rotinas básicas de compras; 60-79% do tempo é dedicado às atividades burocráticas.
DESENVOLVIME NTO	Qualificações acadêmicas formais exigidas; envolvimento em negociações; reconhecimento da função compras e suprimentos; 40-59% do tempo é dedicado às atividades burocráticas.
MATURAÇÃO	Qualificação gerencial exigida; compradores especializados em <i>commodities</i> integrados com as áreas funcionais; envolvimento com todos os aspectos do desenvolvimento de novos produtos; maior parte

	do trabalho dedicada à negociação e à redução do custo/desenvolvimento de fornecedores; 20-30% do tempo é dedicado às atividades burocráticas.
AVANÇADO	É necessária a qualificação profissional ou pós-graduada; o comprador está mais envolvido com os assuntos mais estratégicos do trabalho; mais dedicado ao custo total de aquisição, à administração da base de fornecedores etc.; menos de 20% de seu tempo é dedicado às atividades burocráticas.

Fonte: Baily et al (2000, p.18)

Quadro 1 – Perfil do comprador: estágios de desenvolvimento

Atualmente o desempenho do comprador requer o aprimoramento de suas competências e qualificações, envolvendo um upgrade no nível de escolaridade (geralmente superior e com MBA), conhecimento de idiomas (inglês, espanhol e alemão), conhecimento internacional (em função das compras serem locais e globais), capacidade de liderança intergrupar (para saber trabalhar em equipes complexas) e visão holística (tanto da organização como da cadeia de suprimentos como um todo), de forma a buscar oportunidades competitivas.

Levando-se em consideração o trabalho do comprador nas montadoras estudadas no presente artigo, o quadro 2 faz uma comparação entre os estágios de desenvolvimento do perfil do comprador definidos por Baily et al (2000:18) e algumas das qualificações exigidas pelas montadoras na contratação desses profissionais. O comprador em estágio 1 – primitivo atuava nessas empresas até o final dos anos 70, e o comprador em estágio 5 – avançado representa o perfil exigido do comprador atual.

ESTÁGIOS	ALGUMAS DAS QUALIFICAÇÕES EXIGIDAS					
	Escolaridad e	Faixa etári a	Sexo	Conhecimen to internaciona l	Conhecimento s em Tecnologia da Informação	Origem (recrutament o interno)
1. PRIMITIVO (final década de 70)	Segundo Grau completo	45 anos e acima	Masculino	Não essencial	Não essencial	Independente da área
2. CONSCIENTI ZA-ÇÃO (de 1980 a 1990)	Superior cursando	40 a 45 anos	Masculino	Não essencial	Recomendável mas não essencial	Áreas técnicas (ferramentaria , por exemplo)
3. DESENVOLV I-MENTO (de 1990 a 1995)	Superior completo - Administraç ão	35 a 40 anos	Masculino prevalece	Recomendáv el, mas não essencial.	Básico: mas era fator ganhador da vaga.	Logística e Engenharia
4. MATURAÇÃO (de 1995 a 2002)	Superior completo: - Administraç ão -Engenharia	30 a 35 anos	Masculino Feminino	Fator exigido como qualificador ao cargo	Essencial no uso de redes e ferramentas da TI.	Logística Engenharia Produtos
5. AVANÇADO (atualmente)	Superior completo e MBA em curso	30 anos em média	Masculino Feminino (70 a 30%)	Vivência no exterior de seis meses, geralmente na matriz.	Essencial no uso de redes e ferramentas da TI e Internet.	Logística Engenharia Produtos Tecnologia da Informação

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de depoimentos das montadoras

Quadro 2 – Desenvolvimento do comprador e qualificações exigidas

Entre outros aspectos, o quadro mostra uma maior incidência de mulheres na atividade de compras a partir da metade da década de 90 (estágio 4 – maturação), assim como a

necessidade de um aprimoramento em idiomas, informática e tecnologia da informação (TI), resultante da intensificação da globalização e da evolução da Internet nas transações. Os gerentes de compras afirmam que as montadoras têm interesse pelo aperfeiçoamento do pessoal de compras, concedendo bolsas de estudos para cursos diretamente ligados às funções exercidas e estabelecendo programas de estágio de compradores nas matrizes localizadas no exterior, o que motiva os indivíduos e aumenta seu interesse em trabalhar na área de compras. O estágio de compradores do Brasil na matriz no exterior (e vice-versa) demonstra a influência da matriz da montadora nas decisões locais de compras (tomadas pela área de compras no Brasil) assim como pelo fato de as subsidiárias da montadora no Brasil figurarem como *sede de projeto* para veículos de nicho destinados ao mercado local e a mercados similares no exteriorⁱⁱⁱ.

Outro aspecto também enfatizado pelos gerentes de compras é a necessidade de o comprador saber trabalhar em equipe, desenvolvendo para tanto, habilidades interpessoais, além de sua capacidade analítica na tomada de decisões. Para Killen; Kamauff (1995) as habilidades interpessoais do pessoal de compras são críticas para se alcançar a completa interação dos negócios em ambientes complexos. Esses autores consideram que comunicação interpessoal é a segunda habilidade mais importante a ser incorporada ao perfil do comprador, sendo a primeira, a habilidade de tomar decisões. A habilidade interpessoal consiste em saber trabalhar bem em equipe, se comunicar (ouvir, falar e escrever) e lidar com pessoas de pontos de vista opostos.

3- O comprador nas montadoras

“ANTES” - AUTONOMIA NA ESCOLHA DO FORNECEDOR

Até meados da década de 90, a área de compras (isto é, comprador, supervisor, gerente e, até mesmo, o diretor) tinha a autonomia para definir quais empresas deveriam ser cotadas. A aquisição de peças e componentes de fornecedores locais (empresas nacionais), por exemplo, era decisão quase que exclusiva da diretoria de compras que tinha o aval da presidência da subsidiária para decidir, desde que fossem atendidas as especificações da engenharia. Todavia, na aquisição de peças e componentes importados, a presidência local e a diretoria de compras da matriz também participavam da decisão final de compras.

Apesar de o comprador realizar visitas de reconhecimento (certificação) nas empresas fornecedoras, o preço era o fator ganhador de pedidos, sendo negociado com todos os fornecedores e não somente com o ganhador da cotação (como acontece atualmente). Como os documentos do processo de compras (cotação, pedido de compras, etc.) eram

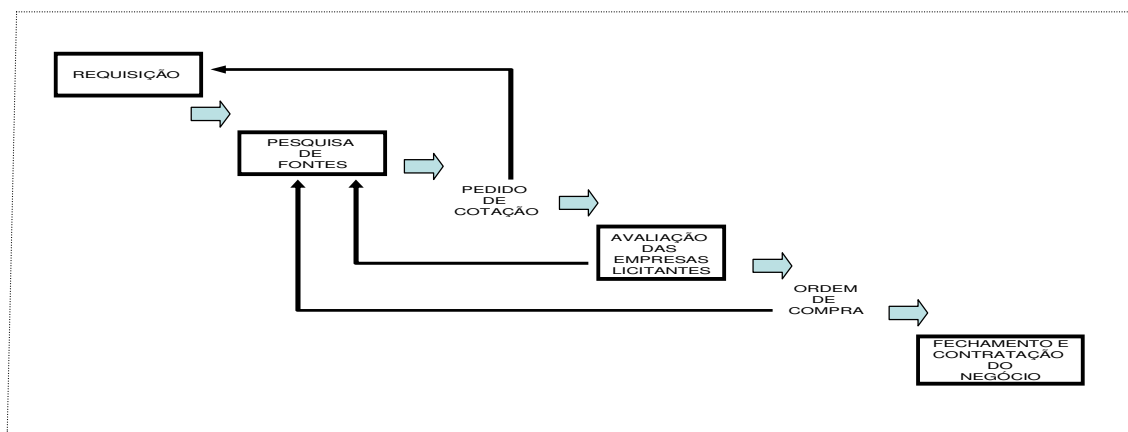
datilografados, muitas vezes o comprador definia qual fornecedor deveria vencer a cotação. “Aguarde um contato meu sobre o melhor preço ofertado pelas demais empresas. Quando eu te avisar, você coloca esse preço na sua proposta e ganhará a cotação”, conforme relata um ex-diretor de autopeças.

Os envelopes com as propostas das empresas eram abertos pelos próprios compradores, tornando o processo de compras extremamente vulnerável a condutas antiéticas. “O sistema permitia tramóias e as tramóias eram feitas não somente pelo comprador, mas, também por todos os envolvidos que trabalhavam na área de compras”, afirma um ex-diretor de empresa de autopeças. O pedido de compras formalizava a negociação sendo concluída com o fornecimento do material, a utilização do material pela montadora e o pagamento do valor ao fornecedor. O fluxo de comunicação entre a montadora e o fornecedor ocorria via telefone, fax e carta.

Equipes formadas por pessoal de engenharia davam assistência ao fornecedor, passando-lhe informações sobre o processo produtivo e produto no qual as peças e componentes seriam utilizadas. A área de engenharia era responsável pelas inspeções prévias das amostras das peças exercendo, já naquela época, um importante papel na liberação do início do fornecimento. Pouco se fazia em termos de desenvolvimento conjunto de projetos (*co-design*) e as especificações das peças projetadas pela engenharia eram entregues para a área de compras que tinha a missão de encontrar empresas capazes de fornecê-las.

Apesar de exercer um papel reativo e voltar-se basicamente para atividades burocráticas e repetitivas, a área de compras participava da escolha dos fornecedores sem interferência de outras áreas o que aumentava a importância do papel do comprador junto às empresas fornecedoras. “Perante os fornecedores eram os compradores os senhores na condução do processo de compras”, conforme afirma um ex-diretor de autopeças. A simplicidade do processo de compras e a realização de negociações locais ao invés de globais (sem a participação de fornecedores *global players*, por exemplo), permitiam que o comprador fosse generalista na aquisição de vários tipos de materiais (*commodities*) diferentes.

Pode-se dizer que o comprador, nessa época, executava atividades de um processo de compras denominado por Pooler (1992) de *processo de compras típico*, através do qual o comprador exerce uma postura reativa, suprimindo as necessidades da montadora partir do atendimento de solicitações de compra de materiais, emitidas pelas áreas de engenharia, suprimentos ou materiais, como mostra a figura 1.



Extraído de Pooler (1992, p. 10)

Figura 1 O processo de compras típico

Dentro de um processo produtivo verticalizado, a maioria das partes do carro era fabricada internamente pela montadora, diminuindo a importância das compras, que requeriam negociações menos complexas junto a fornecedores de matéria-prima e de peças e componentes fabricados a partir de especificações definidas pela engenharia da montadora. Além disso, os veículos fabricados no Brasil eram diferentes dos fabricados na matriz da montadora, sem tanta diversificação como nos dias atuais. As idéias e conceitos sobre o carro mundial, plataforma mundial, *just in time* e produção enxuta (*lean production*), produção modular, entre outras, eram ainda embrionárias, e somente foram aplicadas posteriormente.

Muitas vezes, a área de compras recebia da área de engenharia o desenho e a especificação das peças em um projeto fechado, mobilizando-se para comprar o produto do fornecedor, de acordo com as especificações. A área de engenharia pouco se envolvia no processo de compras, conduzido exclusivamente pela área de compras, que exercia um papel burocrático, repetitivo e reativo no suprimento de materiais negociados com fornecedores partir dos fatores preço, prazo e qualidade.

“HOJE”: INFLUÊNCIA DA MATRIZ E DE OUTRAS ÁREAS NA ESCOLHA DO FORNECEDOR’

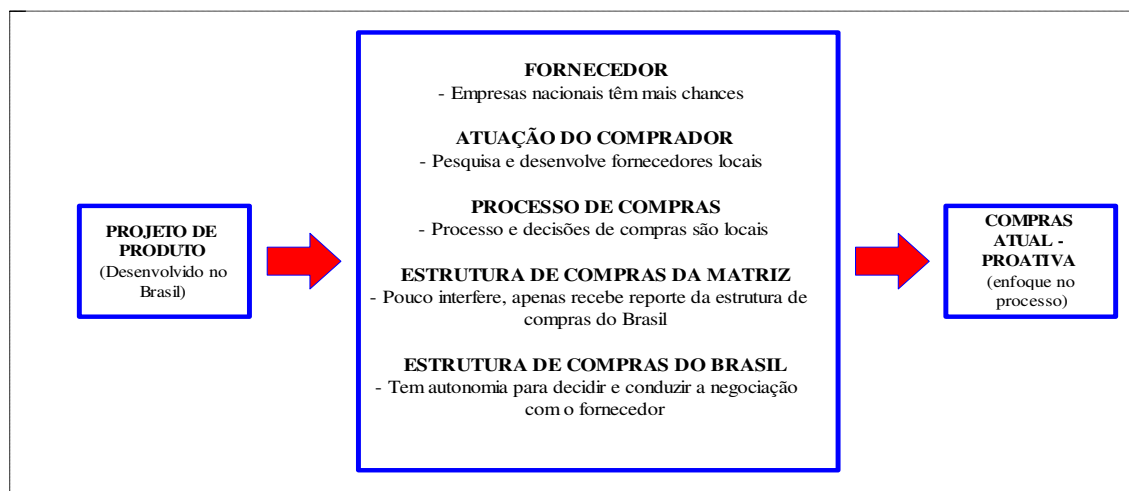
Nos dias de hoje, as novas relações de fornecimento, a modernização da tecnologia da informação (TI) e a maior participação dos fornecedores no processo produtivo são fatores que, entre outros, requerem do comprador uma visão que vai além dos limites da montadora, atingindo a cadeia de suprimentos com um todo, facilitando a identificação de oportunidades de negócio no que se refere às fontes de suprimentos. O comprador de hoje abandonou, pelo menos em parte, as atividades burocráticas e os relacionamentos transacionais (postura reativa

de compras) para administrar os relacionamentos mútuos entre a montadora e os fornecedores diretos na busca de objetivos comuns (postura proativa de compras).

Atualmente, a área de compras está completamente integrada com outras áreas da montadora, dado que as cotações de peças somente são iniciadas pelo comprador se houver as especificações técnicas da engenharia, o preço objetivo definido por finanças, os critérios de fornecimento definidos pela logística e os requisitos de conformidade definidos pela qualidade. A escolha do fornecedor é feita geralmente por equipes de compras em conjunto com as áreas de qualidade, engenharia de produto, logística e finanças, limitando de certa forma o poder do comprador quanto à definição das empresas que devem concorrer ao fornecimento.

O processo de compras passou a ser mais complexo do que antes requerendo providências tanto da montadora como da empresa fornecedora que trabalham juntas na concepção do projeto e, até mesmo, no compartilhamento do ferramental utilizado na produção da peça. O comprador exerce um importante papel na condução desse relacionamento atuando como um dos elos de ligação entre a montadora e o fornecedor. Dada a integração do setor automotivo brasileiro no cenário internacional, os fornecedores podem ser empresas locais (empresas nacionais ou subsidiárias estrangeiras localizadas no Brasil), empresas do exterior ou ambos.

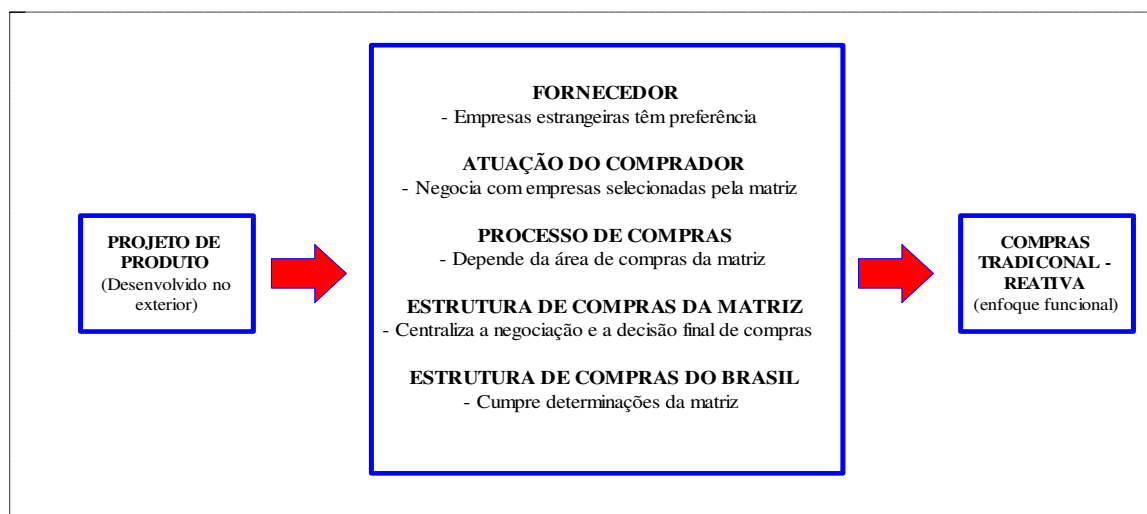
A matriz da montadora interfere na decisão final de compras, dando maior ou menor autonomia para a estrutura de compras no Brasil desenvolver e selecionar fornecedores. Quando o veículo é projetado no Brasil (a montadora do Brasil como sede de projeto), empresas de autopeças locais (nacionais) têm maiores chances de fornecer parte das peças, como mostra a figura 2. Nessa condição, apesar do envolvimento de outras áreas além de compras no processo, a atuação do comprador é proativa (área de compras em estágio avançado) mais voltada para o processo do que para a tarefa, desenvolvendo as bases de fornecimento locais, o que aumenta o índice de nacionalização de peças e componentes utilizados no veículo, com impactos em termos de redução de custos.



Elaborado pelo autor

Figura 2 Estrutura de compras atuando de forma proativa (ênfase no processo)

Por outro lado, quando o veículo é projetado originalmente no exterior (na matriz da montadora, por exemplo), empresas de autopeças do exterior, previamente selecionadas pela estrutura de compras da matriz, deverão ser a escolhidas para o fornecimento, como mostra a figura 3. Nesse caso, a atuação do comprador é reativa (área de compras em estágio primitivo ou em maturação), mais voltada para a tarefa do que para o processo. A estrutura de compras local submete-se à decisão final e à condução completa do processo por parte da estrutura da matriz. Independentemente do perfil e das competências elevadas do comprador, a estrutura de compras local apenas segue as regras preestabelecidas para atender às exigências da matriz.



Elaborado pelo autor

Figura 3 Estrutura de compras atuando de forma reativa (ênfase na tarefa)

Essas situações indicam que o comprador nas montadoras pesquisadas deve estar preparado para atuar de forma proativa, de forma reativa ou de ambas as formas, para atender o nível de exigência ao qual é submetido tanto pela matriz como por outras áreas da montadora (engenharia, por exemplo) na administração de relacionamentos mútuos ou transacionais junto à cadeia de suprimentos (*supply chain*).

O comprador tem se especializado de acordo com os materiais (*commodity*) que adquire (um comprador é responsável pela compra de materiais metálicos e outro por materiais químicos, por exemplo). Essa especialização faz com que seja *expert* naquilo que negocia, exigindo o conhecimento tanto dos processos de manufatura da montadora como das empresas fornecedoras. “Atualmente, o comprador não somente compra; ele desenvolve o fornecedor...”, afirma o gerente de compras de uma das montadoras pesquisadas. Além disso, deve ter consciência do custo e do valor e ser um forte negociador na busca dos melhores preços junto aos fornecedores, conhecer a legislação que rege suas áreas de responsabilidade nas compras e, principalmente, saber trabalhar com as outras áreas da empresa (engenharia e qualidade, por exemplo), em função do processo de compras como um todo requerer o envolvimento de equipes matriciais.

Como base nesse e em outros fatores, o quadro 3 compara a atuação e o trabalho do comprador antes e hoje nas montadoras pesquisadas:

ANTES	ATUALMENTE
Tinha maior autonomia para escolher com quem cotar, pois recebia o projeto fechado da engenharia.	Depende de outras áreas que fornecem informações técnicas, de preço objetivo, de conformidade e de critérios logísticos do material a ser cotado.
Definia o preço, prazo e qualidade junto ao fornecedor, escolhendo o fornecedor que apresentasse a melhor proposta. Atuação mais voltada para a tarefa.	Trabalha em conjunto com a engenharia, qualidade, logística, finanças, marketing tendo uma atuação voltada para o processo tanto na escolha como no desenvolvimento do fornecedor.
Era generalista, participando da compra de diversos tipos de materiais (<i>commodity</i>).	É especialista em materiais (<i>commodity</i>) específicos, utilizando sua <i>expertise</i> na obtenção de vantagens competitivas em suprimentos
Voltava-se para o relacionamento transacional com o fornecedor. Contratos de fornecimento de curto prazo.	Volta-se para o relacionamento mútuo. Contratos de fornecimento a prazos mais longos requerem atuação conjunta (montadora e fornecedor).
Era reativo no atendimento de solicitações de	É proativo na busca de novas fontes de fornecimento

outras áreas no suprimento de materiais.	e na administração de materiais.
Era menos submisso à matriz que interferia menos na decisão final de compras.	É mais submisso à matriz que interfere na decisão final de compras.

Elaborado pelo autor com base nas montadoras pesquisadas

Quadro 3- A atuação do comprador em retrospectiva: alguns aspectos

4-A ética e o trabalho do comprador: “antes” e “hoje” nas montadoras

Quando analisamos a ética em compras, estudamos a ética como um conjunto de regras, apesar de envolver as condutas humanas do comprador e do vendedor dentro de um processo regulamentado. Entendemos que isto também se verifica quando se fala em ética empresarial, dado que a questão do bem e do mal, cujos preceitos são defendidos pela ética como ciência, estão também em jogo de acordo com o comportamento e relacionamento de ambos. Sob o ponto de vista da ética nas montadoras, existem dois momentos do trabalho do comprador que devem ser considerados.

Antes, o sistema era mais vulnerável em função da autonomia dada para a área de compras na definição de quais empresas deveriam participar das cotações, conforme afirma um ex-dirigente de autopeças: *“se hoje existem maracutaiaas camufladas, naquela época a conduta ética era menos fiscalizada ou controlada”*. A falta de um controle mais rigoroso sobre o desempenho do comprador que conduzia o processo de compras, sem a interferência de outras áreas, tornava a negociação vulnerável à corrupção, tanto por parte do vendedor corruptor como do comprador corrupto. O vendedor corruptor poderia assediar o comprador, oferecendo-lhe propina para facilitar seus interesses de concorrer ao fornecimento com garantia de que seria o vencedor da concorrência. O *comprador corrupto* poderia oferecer um processo de facilitar o negócio a partir de um valor adicional *“pago por fora”*. Em ambos os casos, ou seja, de iniciativa do *corruptor* ou do *corrupto*, outras pessoas da área de compras poderiam participar do esquema. *“Algumas vezes, quem não participava acabava sendo excluído da carteira de fornecedores a serem consultados em novas cotações”*.

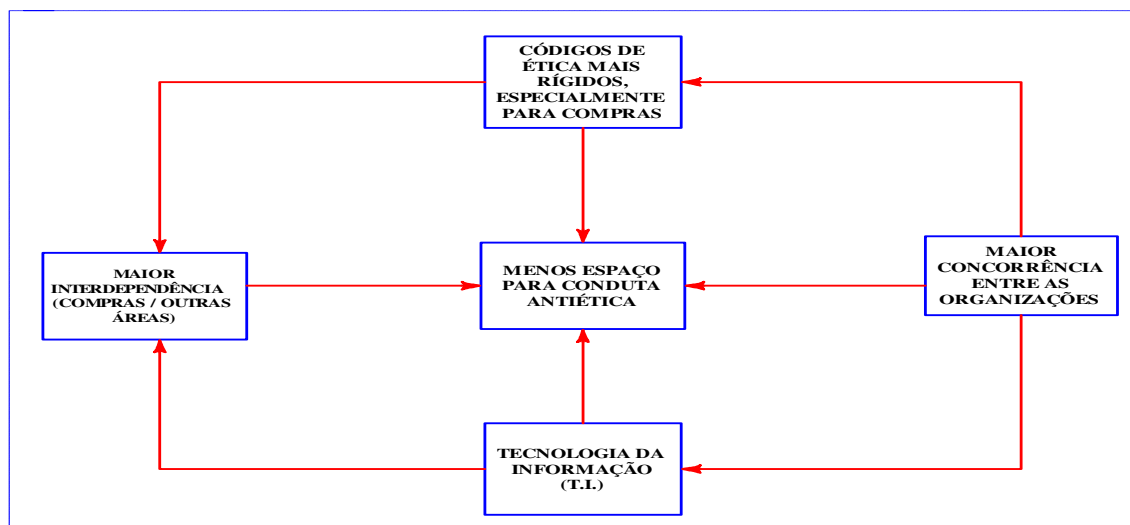
Atualmente, embora haja situações em que a conduta antiética possa ocorrer, as novas formas de comprar (*Eletrocnic Data Interchange – EDI* e Internet, por exemplo), a atuação integrada de compras com outras áreas (engenharia, logística, qualidade, finanças e outras) e o foco estratégico que a área de compras vem assumindo diminuem essa vulnerabilidade. Ademais, são estabelecidas regras estritas de conduta para os compradores – aceitar presentes até um valor determinado, desde que identificados com o logotipo da empresa que ofertou,

por exemplo. O favorecimento de fornecedores mediante aceitação de dinheiro ou de presentes de valor acima do permitido é considerado “falta grave” por ferir os preceitos éticos. Todavia, a conduta ética nos dias de hoje extrapola a área de compras na medida em que as demais áreas mencionadas também participam da seleção dos fornecedores.

Apesar de a conduta ética das montadoras e das empresas fornecedoras ser cada vez mais visível no mundo globalizado atual, o comportamento ético em si nada mais é do que um preceito cultural que se inicia nos níveis mais elevados da organização, daí se espalhando por toda a estrutura. Atualmente, verifica-se nas organizações uma nova forma de pensar a respeito da ética, tanto pela necessidade da cooperação como pela forma em que as transações são realizadas. Com o advento da engenharia simultânea, muitas vezes o desenvolvimento de projetos de novos produtos envolve a participação conjunta de pessoal da montadora e das empresas fornecedoras que acessam informações estratégicas das organizações envolvidas.

Além disso, as empresas são mais abertas ao ambiente externo, e os negócios são globais, sendo facilmente monitorados pela comunidade empresarial e pela sociedade. “*Se algum caso envolvendo ética vem à tona, todos acabam sabendo pela força da mídia*”, como afirma um executivo de compras de uma das montadoras pesquisadas no presente trabalho.

A figura 4 mostra as principais razões para a diminuição da conduta ética em compras.



Elaborado pelo autor

Figura 4 – Razões para a diminuição da conduta antiética em compras - hoje

Segundo Martins; Alt (2000), um outro aspecto concernente à ética em compras é o manuseio de informações, como o repasse dos critérios de julgamento e de dados contidos em propostas já entregues a um outro fornecedor que ainda está elaborando a sua proposta. Esse comportamento denuncia a falta de ética, levando a situações em que empresas altamente

A Nova Configuração da Área de Compras e o Trabalho do Comprador na Indústria Automobilística: Novas Atribuições e Perfil.

José Carlos de Souza Lima; Rpberto Marx

qualificadas ao fornecimento se neguem a apresentar propostas a clientes “não confiáveis”, estabelecendo-se uma relação de desconfiança prejudicial para ambas às partes.

5-Conclusão

As mudanças verificadas em compras ao longo dos últimos anos também atingem o trabalho do comprador que passou a ter caráter estratégico e não puramente burocrático, exigindo o aprimoramento de suas competências e qualificações profissionais, o que tem como consequência uma maior rotinização das atividades executadas pelo pessoal de compras. O comprador deve estar habilitado para atuar nos processos de compras locais e de compras globais já que as relações de fornecimento na cadeia automotiva envolvem tanto empresas de autopeças nacionais como estrangeiras, apesar do interesse das empresas pela nacionalização das peças e componentes utilizados nos veículos.

Podemos admitir que o comprador desenvolveu um perfil, competências e qualificações para atuar tanto na execução de tarefas designadas por meio de um processo de compras regulamentado e supervisionado pela matriz da montadora, como para lidar com eventos, isto é, solucionar problemas e tomar decisões sem depender totalmente de instâncias superiores da organização. Isto ocorre, por exemplo, na aquisição de parte das peças e componentes utilizados em veículos projetados pela montadora no Brasil. Nessa condição, existem maiores chances de empresas de autopeças nacionais serem escolhidas para o fornecimento, prevalecendo à decisão local de compras, sem muita interferência da área de compras da matriz.

No entanto, a participação de outras áreas da montadora na seleção do fornecedor restringe a atuação do comprador, que passa a depender mais intensamente de informações de engenharia, qualidade, logística e finanças para realizar as cotações (especificação das peças que deverão ser cotadas, do preço objetivo e de critérios logísticos, por exemplo), ou seja, a condição atual faz com que o comprador tenha menos autonomia do que antes para definir com quais empresas fazer a cotação das peças.

Independentemente do aprimoramento das qualificações e do perfil do comprador, como decorrência da aprendizagem organizacional desenvolvida pela montadora ao longo dos últimos anos, sempre haverá um relacionamento transacional entre compradores e vendedores fazendo como que ainda prevaleça uma postura reativa por parte do comprador. Contudo, o trabalho do comprador vem aumentando seu escopo e abrangência buscando-se atingir objetivos mais ligados às estratégias empresariais da montadora.

A importância estratégica das compras tem contribuído para que essa função receba uma atenção maior das montadoras no Brasil, com reflexos altamente positivos para os profissionais que atuam na área de compras, na medida em que mais se intensifica as abordagens *to buy* (comprar ou subcontratar) e *to make* (fazer ou fabricar), conforme

amplamente discutido na literatura sobre *supply chain*, logística e gestão de materiais e suprimentos.

Além disso, segundo Dion; et al (1992:37) apud Arkader (1997:70), o *just in time* (JIT) oferece à área de compras uma oportunidade para assumir um papel razoável no gerenciamento da firma como uma importante área funcional de integração. A aplicação do *just in time* tem sido uma constante na indústria automobilística, o que a nosso ver fortalece ainda mais a participação do comprador em atuações voltadas para relacionamentos mútuos na cadeia de suprimentos.

Por fim, entendemos que tecnologia da informação (T.I.) é utilizada mais como ferramenta de integração, agilização e redução de custos do que como ferramenta estratégica, dado que outros fatores também contribuem para a eficácia da atividade de compras (por exemplo, a visão estratégica do pessoal envolvido na gestão do relacionamento mútuo entre montadora e fornecedores). Assim, a eficácia do processo de compras não depende somente da automação, mas também da forma como é gerenciado pelo comprador, que coloca em prática suas habilidades e qualificações desenvolvidas ao longo do tempo.

6-Referências Bibliográficas

ARKADER, R. **Relações de fornecimento no contexto da produção enxuta:** um estudo na indústria automobilística brasileira. Tese (doutorado), Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (COPPEAS), Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas (CCJE) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, 1997.

BAILY, P.; et al. Compras: princípios e administração, 2000, Atlas, São Paulo – SP

DOBLER, D.W. & BURT, D.N. Purchasing and supply management: text and cases. 6 ed. 1996. McGraw-hill, New York.

FLEURY; A. & FLEURY, M.T.L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeças caleidoscópio da indústria brasileira. 2000, Atlas, São Paulo – SP

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações.** São Paulo, Pioneira/Thomson Learning, 2002.

KILLEN, H. K. ; KAMAUFF, W.J. Managing purchasing, v.2, Arizona, Irwin, 1995.

LIMA, José Carlos de Souza. **Um estudo sobre a reconfiguração da função compras em empresas do setor automotivo.** Tese de Doutorado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2004. 184 p. Disponível em <www.teses.usp.br> . Acesso em 01 de março de 2006.

MARTINS, P.G.; ALT, P.R.C. Administração de materiais e recursos patrimoniais. São Paulo, Saraiva, 2000.

A Nova Configuração da Área de Compras e o Trabalho do Comprador na Indústria Automobilística: Novas Atribuições e Perfil.

José Carlos de Souza Lima; Rpberto Marx

POOLER; H.V. Global purchasing: reaching for the world. 1992, Chapman & Hael, New York

ZARIFIAN, P. Compétences et organization qualifiante en milieu industriel,=. In: MINET, Francis, PARLIER, Michel, WITTE, Serge. **La competence: mythe, construction ou réalité?** Paris: Liaisons, 1994

NOTAS

ⁱ A reconfiguração da área de compras na indústria automobilística foi objeto de estudo de nossa tese de doutoramento defendida junto à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – DEP/USP em 2004 (Vide referências bibliográficas).

ⁱⁱ O *procurement* constitui-se num processo que envolve não somente o relacionamento comercial com os fornecedores, mas também a pesquisa, o desenvolvimento e a qualificação dos mesmos. Como existe um suporte técnico durante o relacionamento entre as partes, há a necessidade de um aperfeiçoamento dos sistemas de informação, resultando numa integração entre os setores da empresa, clientes e fornecedores.

ⁱⁱⁱ O Celta (GM) e o Fox (VW) são veículos projetados no Brasil para o mercado brasileiro e para exportação. O Pálio (FIAT), inicialmente desenvolvido para o mercado brasileiro, atualmente está sendo exportado para a China.

^{iv} Nesta época, modelos como o Brasília (VW) e o Chevette (GM) eram veículos fabricados no Brasil para atender ao mercado local.

Recebido em 14/02/2006

Aprovado 03/04/2006