

A configuração da área de compras e o trabalho do comprador nas montadoras: novas atribuições e perfil

José Carlos de Souza Lima (UNICSUL) – jcs1@osite.com.br
• R. Glicério Rodrigues, 26, CEP 08062-140, São Paulo, SP
Roberto Marx (POLI/USP) – robemarx@usp.br

Recebido em: 17/07 Avaliado em: 27/08

Resumo

O presente artigo estuda o trabalho do comprador na indústria automobilística, analisando seu perfil profissional e as qualificações assumidas, a partir da década de 90, em duas montadoras localizadas no ABC Paulista. 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, induzindo-o a exercer um papel mais proativo na condução do relacionamento entre montadora e fornecedores.

Palavras-chave: *compras; competências; estrutura de compras; ética.*

Abstract

This article studies the work of the buyer in the automobile industry analyzing his professional profile as well as his skills since the decade of 90 in two assemblers located at the so called ABC Paulista. It considers that the new supply relationships, the application of just in time/kanban and lean production, the intensification of Internet and EDI (Electronic Data interchange) in transactions involved in the supply chain and the internationalization of the automotive sector have all increased the importance of the purchasing area and have modified the role that the buyer play inducing him to act more proactively in the conduction of the relationship between the supplier and the assembler firms..

Keywords: *purchase; competence; structures of purchases; ethics.*

1. INTRODUÇÃO

A configuração assumida pela 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 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 na montagem final dos veículos. Esta nova postura do comprador está associada ao aumento da importância das compras na indústria automobilística.

A área de compras, que atendia tipicamente às necessidades da produção e do suprimento de estoques, adquirindo peças e componentes, a partir das melhores condições de preço, prazo e qualidade, passou a atuar de forma integrada com outras áreas (engenharia, qualidade, finanças, logística, marketing, entre outras), desenvolvendo bases de fornecimento que atendessem às prioridades competitivas da montadora, 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 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 a entrada de novas montadoras e empresas de autopeças estrangeiras no país, internacionalizando o setor automotivo. Com isso, as montadoras passaram a adotar novas estratégias de compras (global e follow sourcing, por exemplo) e a desenvolver projetos de veículos no Brasil, para atingir o mercado local e 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.

Este 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. No Brasil, há mais de 50 anos, essas empresas são importantes para o presente estudo, pois vivenciaram tanto a transformação do setor automotivo como a própria reestruturação da área de compras.

De forma a atender aos propósitos do presente estudo, foram adotados como procedimentos metodológicos: a pesquisa exploratória: para construir uma base empírica em relação ao arcabouço teórico de que os autores dispunham no momento de sua concepção; a pesquisa bibliográfica: para identificar, na literatura, sobre compras, logística, organização, estratégia, ética, entre outras, os pressupostos considerados na definição dos atributos e do perfil profissional do pessoal de compras e o estudo de caso: para comparar aspectos da literatura com a prática nas montadoras. A coleta de informações foi feita por meio de entrevistas dirigidas com gerentes de compras (produtivas e não produtivas), compradores (planejadores da base de fornecimento), profissionais de apoio a compras (analistas envolvidos no desenvolvimento de sistemas de procurement e de projetos B2B e analistas de finanças, envolvidos na definição de preços dos componentes a serem adquiridos).

Para compreender as relações na cadeia automotiva, foram também entrevistados representantes de empresas de autopeças (diretor comercial, gerente comercial e gerente de compras), envolvidas no fornecimento de peças, componentes e conjuntos para as montadoras. As entrevistas realizaram-se entre 2001 e 2003, com complementação no final do primeiro semestre de 2006. Como continuidade da pesquisa, a idéia é explorar o tema em trabalhos futuros, junto a outros segmentos, além do setor automotivo.

2. IDENTIFICANDO COMPETÊNCIAS E PERFIL DO COMPRADOR A PARTIR DA EVOLUÇÃO DE COMPRAS

Baily et al. (2000:16) e Gaither & Frazier (2002:430) 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 com as 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. O escopo da atividade de compras ampliou-se, à medida que a negociação não mais se restringe às cotações de preço, prazo, quantidade e qualidade dos materiais.

Na medida em que a importância de compras e suprimentos aumenta, o trabalho da área 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, em vez 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.

Dobler; 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 como 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 estudados no presente artigo, são 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.

Zarifian (1994) entende que a qualificação é definida pelos requisitos associados à posição ou ao cargo ou pelo conjunto de conhecimentos da pessoa, classificados e certificados pelo sistema educacional. Já a competência refere-se à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, indo além de atividades prescritas, sendo capaz de dominar novas situações no trabalho, sendo responsável e reconhecido por isso.

Para Baily et al. (2000:18), 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. Estes autores classificam o provável “perfil do comprador” em 5 diferentes estágios de desenvolvimento da área de compras. No estágio 1 – primitivo, a função do comprador é vista como essencialmente burocrática e reativa, mas no estágio 5 – avançado, 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 a tabela 1.

TABELA 1 – Perfil do comprador: estágios de desenvolvimento.

ESTÁGIOS	CARACTERÍSTICAS GERAIS E RESPONSABILIDADES
PRIMITIVO	Sem qualificações especiais; abordagem burocrática; cerca de 80% do tempo é dedicado às atividades burocráticas.
CONSCIENTIZAÇÃO	Sem qualificações especiais; algumas rotinas básicas de compras; 60-79% do tempo é dedicado às atividades burocráticas.
DESENVOLVIMENTO	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 commodities, 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).

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 intergrupal (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.

A tabela 2 compara os estágios de desenvolvimento do perfil do comprador definidos por Baily et al. (2000:18), com 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.

TABELA 2 – Desenvolvimento do comprador e qualificações exigidas.

Estágios	ALGUMAS DAS QUALIFICAÇÕES EXIGIDAS					
	Escolaridade	Faixa etária	Sexo	Conhecimento internacional	Conhecimentos em Tecnologia da Informação	Origem (recrutamento interno)
1. Primitivo (final década de 70)	Segundo Grau completo	45 anos e acima	Masculino	Não essencial	Não essencial	Independente da área
2. Conscientização (de 1980 a 1990)	Superior cursando	40 a 45 anos	Masculino	Não essencial	Recomendável, mas não essencial	Áreas técnicas (ferramentaria, por exemplo)
3. Desenvolvimento (de 1990 a 1995)	Superior completo Administração	35 a 40 anos	Masculino prevalece	Recomendável, mas não essencial	Básico: mas era fator ganhador da vaga	Logística e Engenharia

Estágios	Escolaridade	Faixa etária	Sexo	Conhecimento internacional	Conhecimentos em Tecnologia da Informação	Origem (recrutamento interno)
4. Maturação (de 1995 a 2002)	Superior completo: Administração 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.

Entre outros aspectos, a tabela 2 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 no 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 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 exterior.

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. A 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. ANALISANDO O TRABALHO DO COMPRADOR NAS MONTADORAS

3.1. Autonomia na escolha do fornecedor

Até meados da década de 90, a área de compras (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) 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 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.

Os envelopes com as propostas das empresas eram abertos pelos próprios compradores, tornando o processo de compras extremamente vulnerável a condutas anti-éticas. “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.

A negociação era formalizada pelo pedido de compras e concluída com o fornecimento do material, sua utilização pela montadora e 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. A simplicidade do processo de compras e a realização de negociações locais, em vez 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, por meio do qual o comprador assume uma postura reativa, suprindo as necessidades da montadora, a partir do atendimento de solicitações de compra, emitidas pelas áreas de engenharia, suprimentos ou materiais, como mostra a figura 1.

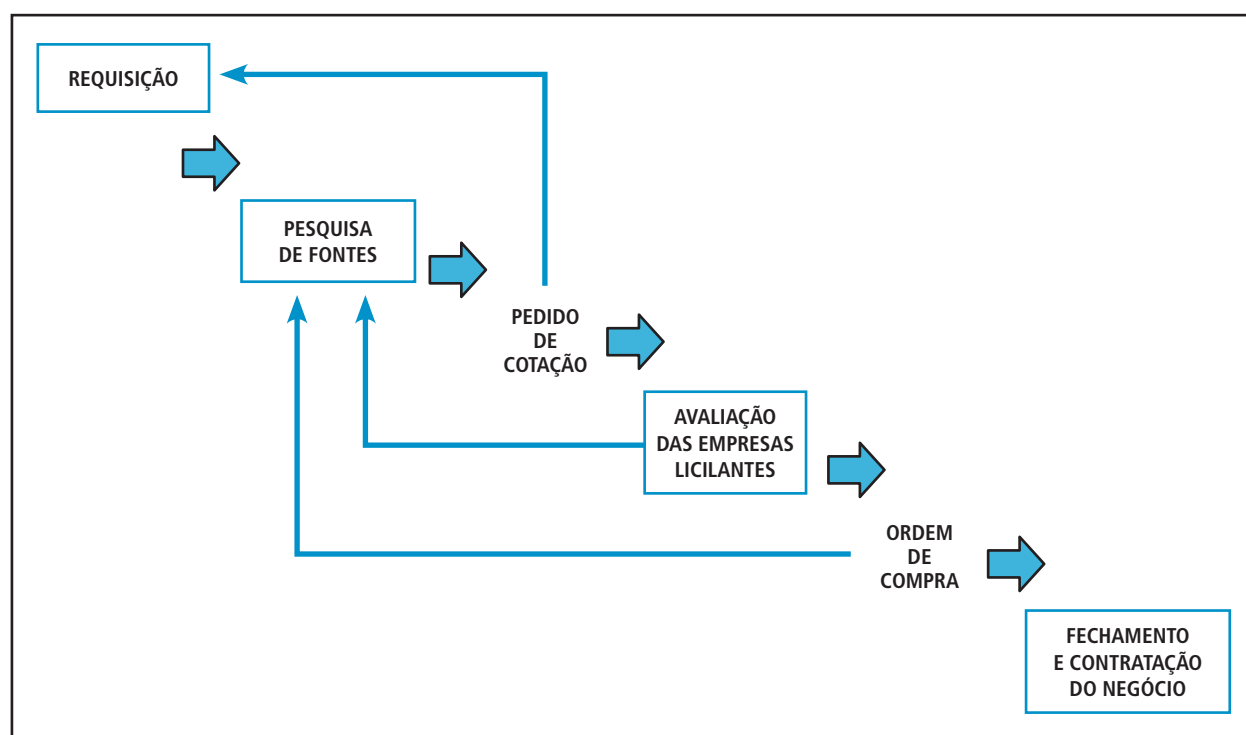


FIGURA 1 – O processo de compras típico.

Fonte: Pooler (1992).

Como o processo produtivo era verticalizado, a maioria das partes do carro era fabricada internamente pela montadora, diminuindo a importância das compras. As negociações eram menos complexas e envolviam basicamente fornecedores de matéria-prima e de peças fabricadas, a partir de especificações definidas pela engenharia da montadora. Os veículos produzidos no Brasil eram diferentes dos produzidos pela matriz da montadora, sem tanta diversificação, como nos dias atuais. As idéias e conceitos sobre carro mundial, plataforma mundial, *just in time* e produção enxuta (lean production), produção modular, entre outras, eram ainda embrionários e somente foram aplicados posteriormente.

Muitas vezes, a área de compras recebia da área de engenharia o desenho e a especificação de peças e componentes, 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 que era conduzido, exclusivamente, pela área de compras. A área de compras exercia um papel burocrático, repetitivo e reativo no suprimento de materiais negociados com fornecedores, a partir dos fatores preço, prazo e qualidade.

3.2. Influência da matriz e de outras áreas na escolha do fornecedor

Atualmente, 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. Esta visão atinge a cadeia de suprimentos como 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).

A área de compras está muito mais integrada com outras áreas, dado que as cotações somente são iniciadas, se houver especificações técnicas da engenharia, preço objetivo definido por finanças, critérios de fornecimento definidos pela logística e requisitos de conformidade definidos pela qualidade. Geralmente, a escolha do fornecedor é feita 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 das peças. 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 ambas.

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.

Nesta 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.

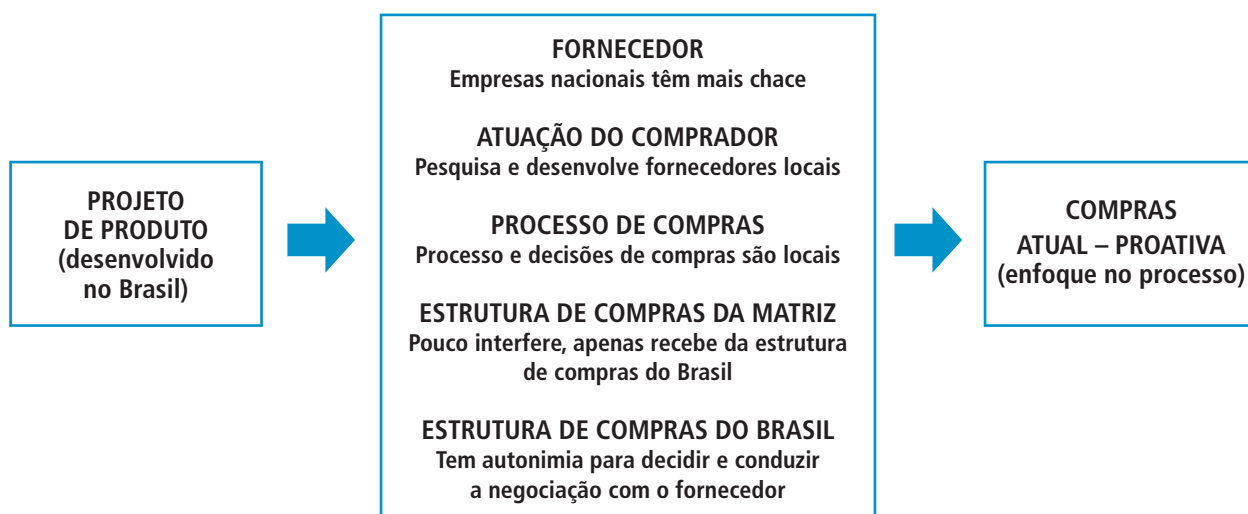


FIGURA 2 – Estrutura de compras atuando de forma proativa (ênfase no processo).

Fonte: Elaborado pelo autor.

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 as escolhidas para o fornecimento, como mostra a figura 3. Neste 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 de compras 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.

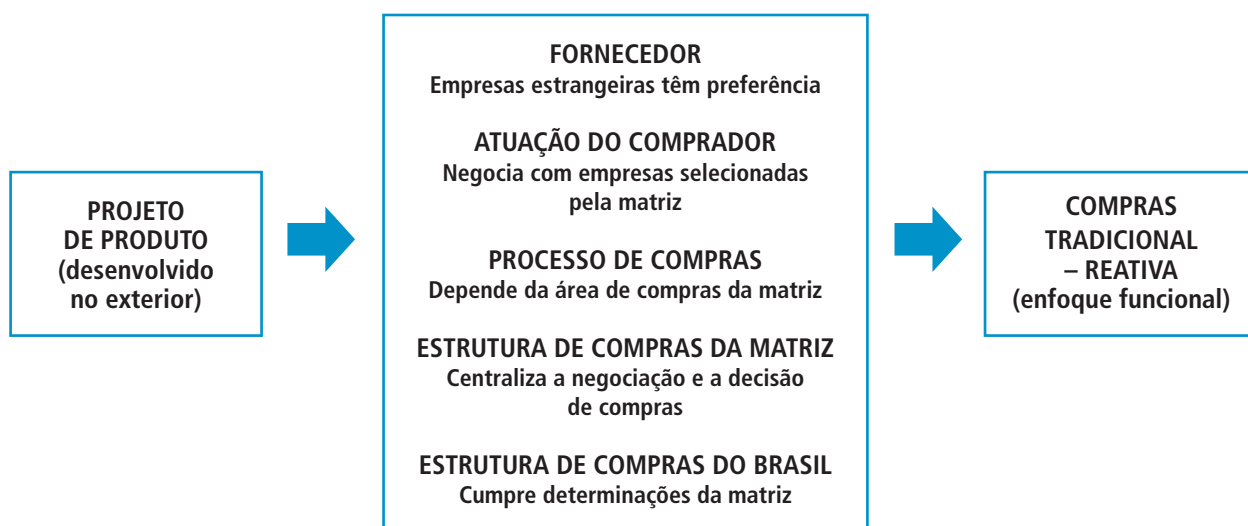


FIGURA 3 – Estrutura de compras atuando de forma reativa (ênfase na tarefa).

Fonte: Elaborado pelo autor.

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 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 algo como um expert interno naquilo que negocia, exigindo-se, para tanto, o conhecimento dos processos de manufatura da montadora e das próprias 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).

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

TABELA 3 – A atuação do comprador em retrospectiva: alguns aspectos.

ANTES (até meados da década de 90)	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 expertise 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 requer atuação conjunta (montadora e fornecedor).
Era reativo no atendimento de solicitações de outras áreas, no suprimento de materiais.	É proativo na busca de novas fontes de fornecimento 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.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas montadoras pesquisadas.

3.3. A ética em compras e no trabalho do comprador

Vasquez (1999) considera a ética como a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens na sociedade, como a ciência de uma forma específica de comportamento humano. Considera que não existem verdades absolutas ou exatas, em matéria de ética, na medida em que a reflexão permanente é requerida. Dessa forma, entende-se que a palavra ética pode assumir dois significados: um relacionado à discussão filosófica e outro, ao entendimento das práticas e do comportamento humano.

Ao analisar a ética, em compras, o presente artigo leva em consideração a ética como um conjunto de regras, apesar de envolver as condutas humanas do comprador e do vendedor dentro de um processo regulamentado. Entende 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.

Até meados da década de 90, o sistema era mais vulnerável, em função da autonomia dada para a área de compras, na definição de quais empresas participariam das cotações, conforme afirma um ex-dirigente de autopeças: “se hoje existem maracutaias 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 assediá-lo 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 para 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.

Atualmente, embora haja situações em que a conduta anti-ética possa ocorrer, as novas formas de comprar (Eletronic 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 da 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 de 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.

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. Este comportamento denuncia a falta de ética, levando a situações, em que empresas altamente qualificadas ao fornecimento se neguem a apresentar propostas a clientes “não confiáveis”, estabelecendo-se uma relação de desconfiança prejudicial para ambas as partes.

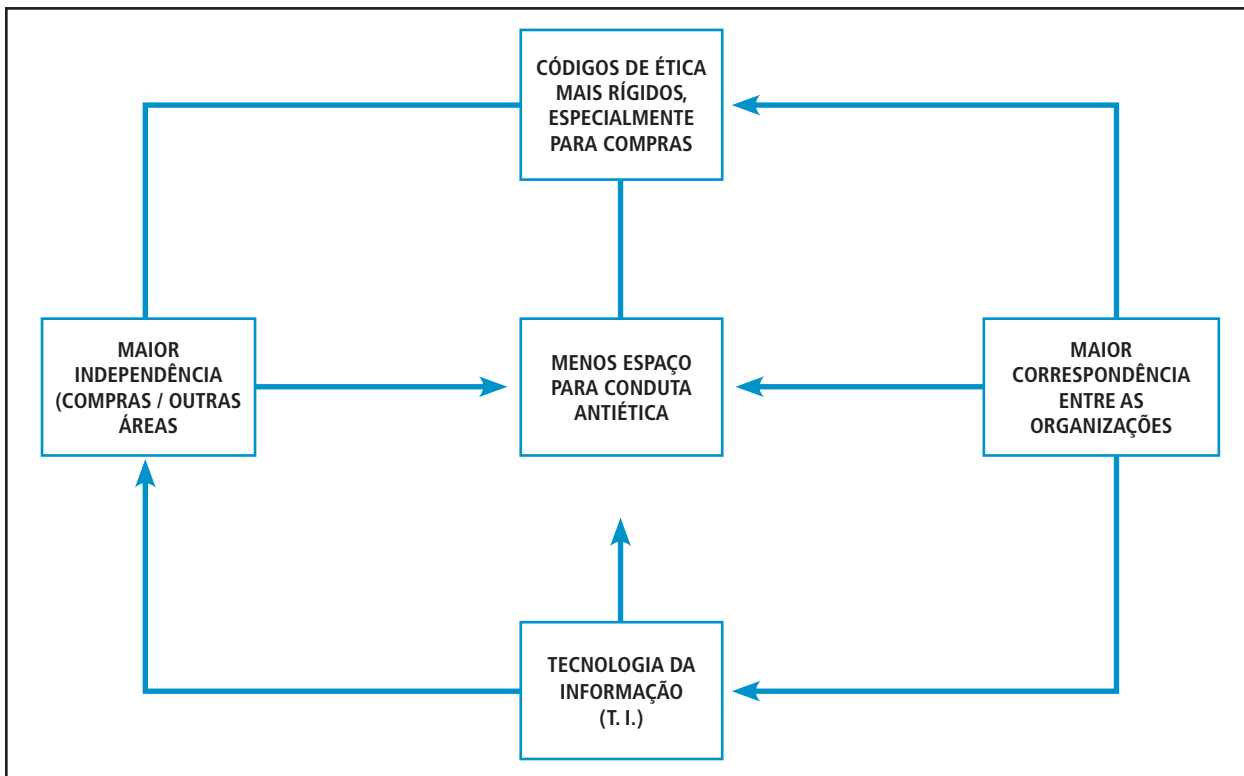


FIGURA 4 – Razões para a diminuição da conduta anti-ética em compras – hoje.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4. 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 somente 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 atual 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.

Com base na bibliografia pesquisada e nas entrevistas realizadas, junto às montadoras, pode-se assumir que o comprador precisa desenvolver perfis, competências e qualificações, tanto para atuar na execução de tarefas designadas, por meio de um processo de compras regulamentado e supervisionado pela matriz da montadora, como para lidar com eventos especiais. O comprador deve ser capaz de solucionar problemas e tomar decisões, sem depender totalmente de instâncias superiores da organização, como ocorre, por exemplo, na aquisição de parte dos componentes utilizados em veículos projetados no Brasil. Nesta condição, existem maiores chances de autopeças nacionais serem escolhidas para o fornecimento, prevalecendo a decisão local de compras, sem interferência da área de compras da matriz.

A participação de outras áreas, na seleção do fornecedor, todavia, 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 (até meados da década de 90), 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 com que ainda prevaleça, no comprador, uma postura reativa. Contudo, o trabalho do comprador vem aumentando o seu escopo e abrangência, buscando-se atingir objetivos mais ligados às estratégias empresariais.

A importância estratégica das compras tem contribuído para que a função compras receba uma atenção maior das montadoras no Brasil, com reflexos positivos para os profissionais que atuam na área, na medida em que mais se intensifica as necessidades de decisão do tipo *buy or 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 organização, como uma importante área funcional de integração. A aplicação do *just in time* tem sido constante na indústria automobilística, fortalecendo ainda mais a participação do comprador em atuações voltadas para relacionamentos mútuos, na cadeia de suprimentos.

Por fim, há fortes indícios de que a tecnologia da informação 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 a empresa e seus fornecedores). 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.

5. 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. 6ª ed. 1996. McGraw-hill, New York.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra cabeças caleidoscópico 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.
- MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais.** São Paulo, Saraiva, 2000.
- POOLER, H. V. **Global purchasing:** reaching for the world. 1992, Chapman & Hael, New York.
- VASQUEZ, A. S. **Ética.** Rio de Janeiro, 1999, Editora Civilização Brasileira.
- ZARIFIAN, P. Compétences et organization qualifiante en milieu industriel. In: MINET, Francis, PARLIER, M.; WITTE, S. **La competence: mythe, construction ou réalité?** Paris: Liaisons, 1994.