

## Mais estratégicos e focados no sucesso dos fornecedores

Por Roberta Lippi, para o Valor, de São Paulo  
11/02/2009

Uma relação mais madura e transparente entre as empresas e seus fornecedores está colocando em evidência um novo papel dos profissionais da área de compras e suprimentos. Até então designados a barganhar preços e fazer pressão sobre os fornecedores, com foco exclusivamente nos custos, os compradores começam a assumir uma função muito mais estratégica, de forma que precisam entender, sim, de custos, mas também de gestão, qualidade, processos, pessoas e até mesmo responsabilidade socioambiental.

Ana Paula Paiva / Valor



*Rocca, diretor da área de compras da Robert Bosch para AL, diz que hoje preferência é por profissionais mais técnicos*

Essa mudança se dá porque muitas organizações, baseadas no modelo criado pela Toyota na década de 1960 e disseminado pela metodologia "Lean Thinking" (Mentalidade Enxuta), passaram a enxergar no fornecedor um parceiro fundamental para o negócio e não apenas uma despesa.

Apesar de ser ainda um movimento recente no Brasil, em que a força do comprador é quase sempre maior e ainda impera certo "canibalismo" nas relações entre as duas partes, companhias como Robert Bosch e Whirlpool, por exemplo, já têm história para contar nesse sentido. A mudança também se reflete no trabalho dos headhunters, que buscam profissionais cada vez mais completos para ocupar posições na área de compras.

Na Robert Bosch, principal empresa do grupo Bosch responsável pelo desenvolvimento de produtos e sistemas para montadoras de automóveis, há 240 profissionais atuando em compras, logística, qualidade e desenvolvimento de fornecedores. São, em geral, engenheiros, administradores e economistas em posições técnicas ou comerciais que têm em comum o objetivo de criar relações sustentáveis com esses parceiros e obter, junto com eles, uma melhoria constante de produtividade e competitividade.

Por isso, a complexidade do trabalho desse time é muito maior do que em grande parte das organizações. Antes de negociar preço, é preciso conhecer a técnica dos processos, os custos e margens dos fornecedores e entender como o parceiro gerencia seu negócio. Na diretoria de compras da Bosch existe um grupo de oito pessoas voltado exclusivamente para o desenvolvimento dos fornecedores, que atua em parceria com as demais equipes. A partir de indicações do departamento de compras, uma equipe da empresa se desloca até o fornecedor para identificar problemas de qualidade, logística, questões técnicas e até mesmo suporte a assuntos de gestão e recursos humanos. O investimento em treinamento compensa, na visão da organização. "Queremos que nossos fornecedores sejam empresas saudáveis. Quando algum deles tem problemas financeiros sérios, acaba saindo mais caro para nós", explica Paulo Rocca, diretor responsável pela área na América Latina.

O profissional de compras hoje tem de estar atento ao mercado e aos novos processos de fabricação que estão sendo desenvolvidos. "O perfil precisa ser mais técnico do que comercial", diz Rocca, engenheiro mecânico com pós-graduação em marketing internacional, que atua em compras na empresa há 12 anos.

Desde 2002, mais de 70 parceiros já passaram pelo programa de desenvolvimento da Bosch, com média de 380 horas de treinamento. A ideia central é que, quando o fornecedor consegue encontrar a causa do seu problema e eliminar desperdícios, tem condições de reduzir seu preço sem perder margem. Um cuidado importante, segundo Rocca, é ter discernimento para não usar esse conhecimento tão detalhado sobre a gestão do fornecedor como instrumento de negociação. "Na Bosch, essa relação de parceria com os fornecedores está ligada aos nossos valores, e não somente às práticas de mercado ou à 'moda' Toyota", reforça o diretor.

Os resultados são positivos: a melhoria de produtividade dos parceiros que passaram pelo treinamento da Bosch foi de até 8%, refletindo-se em uma maior competitividade da própria empresa. "Ainda existem muitas empresas que fazem um bom marketing em relação a esse assunto, mas, na prática, a coisa é diferente. É uma tendência de mercado, entretanto, enxergar o fornecedor como um parceiro de longo prazo", diz o presidente do Lean Institute no Brasil, José Roberto Ferro.

Na Whirlpool, o processo colaborativo com os fornecedores também é uma prática. Desde 2004, aproximadamente 300 empresas fornecedoras de produtos e serviços já foram auditadas e receberam treinamento da companhia em questões como análise e solução de problemas, sistemas de qualidade e engenharia de valor. O grupo é dono de marcas como Brastemp e Consul e também da Embraco, líder mundial do mercado de compressores herméticos para refrigeração.

Paulo Couto, gerente-geral de suprimentos da Whirlpool, ressalta que anteriormente a característica mais importante dos profissionais dessa área era a capacidade de negociação. "Ainda precisamos de negociadores e de gente que cuida da operação e das compras no dia-a-dia, mas na Whirlpool também temos equipes atuando no desenvolvimento dos fornecedores e em inteligência de negócios para conhecer as tendências de mercado e dividir com esses parceiros", completa. Engenheiro de produção, com MBA por Harvard, Couto já passou por empresas como AmBev, Shell, Bain & Co e Accenture, nas quais foi responsável por projetos de redução de custos, logística e consultoria de suprimentos.

Em relação às novas competências desejadas para os compradores, o executivo especifica: nas questões técnicas, é preciso conhecer os processos internos do fornecedor- não basta saber apenas o preço do componente- e entender como funciona o mercado daquela categoria. O comprador de aço, por exemplo, deve estudar a fundo esse mercado não apenas para falar de igual para igual como também para poder ajudar seu fornecedor a melhorar processos. Além disso, é importante conhecer as novas ferramentas e metodologias disponíveis para facilitar a estruturação de contratos e demais atividades da área.

Quanto ao perfil comportamental, a capacidade de liderança ganha espaço cada vez mais importante. "O comprador antes não tinha papel executivo. Hoje queremos bons líderes, que trabalhem bem em equipe, tenham capacidade de resolução de problemas e de atração de talentos", afirma Couto, que conta com um time de 150 pessoas. "Com isso, conseguimos ter profissionais motivados e excelentes não apenas para suprimentos, mas para toda a Whirlpool". Prova disso é que sua equipe já "exportou" gente para áreas como tesouraria, marketing, vendas e novos negócios. O próprio presidente da Whirlpool América Latina, José Drummond Jr., foi anteriormente diretor de suprimentos do grupo.

São ainda raros no mercado os casos de CEOs originários dessa área, como acontece na Whirlpool e na própria Toyota em âmbito mundial, mas isso pode se tornar mais comum a partir do amadurecimento da profissão. "Se o executivo consegue fazer um bom trabalho, ele é percebido pelo valor que agrega à empresa", diz a headhunter Taís Cundari, diretora de consumo e varejo da Fesa. Ela conta que boa parte dos seus clientes, especialmente de grandes organizações, demanda profissionais estrategistas para atuar em compras. "Isso muda para melhor até a questão salarial, já que tratamos de pessoas com um perfil diferenciado, jogo de cintura e visão estratégica."

Um movimento interessante no segmento de consumo e varejo destacado por Taís é o das marcas próprias, já que os varejistas colocam seu selo de qualidade em produtos fabricados por terceiros. "A pessoa de compras, nesse contexto, ganha papel muito relevante. Ele tem que visitar e conhecer profundamente várias indústrias para definir quais têm as melhores condições para atender à demanda."

A headhunter lembra que, nos tempos atuais de cobrança por uma atuação sustentável, as empresas precisam dos seus fornecedores para ter sua eficácia reconhecida. "A imagem de uma companhia pode ser abalada, por exemplo, se fornecedores usarem práticas que não são éticas."