

6 Conclusões e Recomendações

Esta dissertação teve como escopo identificar dimensões de observação, mapear e analisar a área de Suprimentos de uma empresa escolhida do segmento de serviços corporativos e desenvolver recomendações de melhoria, apresentando resultados preliminares de algumas iniciativas já implantadas. Para tanto, foram usados como dimensões de observação, objetivos de compras de Monczka et al. (2007) e Wisner e Stanley (2008), e as dimensões de estratégia e estrutura da área de suprimentos definidas em Zheng et al. (2007) e destacadas em Marshall e Humby (1998), Carter et al. (2000) e Wynstra (2010).

Ao longo das avaliações dos resultados pode-se notar que a empresa do estudo de caso possui práticas rudimentares de suprimentos, o que é reflexo de seu rápido crescimento no mercado sem que a área de Suprimentos pudesse acompanhar.

Alguns dos objetivos de compras da área de Suprimentos estão parcialmente em linha com a literatura, como o fato da empresa suportar os requisitos operacionais sem que fosse a tempo e de maneira organizada e clara, e padronizar a aquisição de bens e serviços para pequenas demandas de obra civil com a LPU, deixando de lado as outras categorias. Porém, outros objetivos preconizados na literatura não estão presentes na empresa do estudo de caso, como desenvolver relacionamentos com outros grupos funcionais, suportar metas e objetivos organizacionais, e gerenciar o processo de compras eficientemente e efetivamente, que se reflete em outro objetivo, a gestão da base de fornecedores.

A área de Suprimentos da empresa analisada não tinha importância nas estratégias corporativas, deixando de aproveitar seu valor com iniciativas de *strategic sourcing* e relacionamentos colaborativos com fornecedores.

No que tange a estrutura, pode-se dizer que a área é centralizada e que deixa de aproveitar vantagens dessa composição como padronizar os procedimentos, desenvolver especialistas, compartilhar conhecimento e desenvolver times interfuncionais.

Contudo, nota-se um desejo pela evolução da área de Suprimentos ao ver a imediata aplicação de algumas das propostas, que pode ser alcançada com apoio deste estudo e da alocação de pessoas dedicadas a sua execução.

O gerente de Suprimentos designou à nova coordenadora a elaboração de um planejamento detalhado para implantação das demais melhorias propostas, trabalho que ficaria sob responsabilidade da mesma. Este plano de ação visa viabilizar a execução das oportunidades ainda não implantadas, de modo a finalizar a efetivação das propostas deste estudo, suportadas pela literatura acadêmica. Nota-se, portanto, que a pesquisa realizada de fato contribuiu com o progresso da gestão da área de Suprimentos da empresa, e deixou seu legado ao criar a Célula de Inteligência, responsável pela manutenção da busca pela melhoria contínua do departamento.

Para próximos estudos correlatos ao assunto, recomenda-se que sejam abordadas as dimensões de sistemas de suprimentos e compras e de pessoas e gestão de recursos humanos. Como auxílio, os Apêndices I e II proporcionam um entendimento inicial sobre os temas adicionais. Também é interessante que a iniciativa seja aplicada a outras empresas dos diversos segmentos de atuação.

Outra sugestão seria acompanhar a implantação das demais melhorias indicadas, de modo a mapear as dificuldades enfrentadas e a avaliar a eficácia de seus propósitos. Na mudança para uma estrutura de Suprimentos conduzida centralmente, Monczka et al. (2007) apontam como desafio saber quais atividades, processos e tarefas controlar ou coordenar centralmente e quais delegar às unidades operacionais, o que pode motivar um novo estudo de caso na mesma empresa. Do mesmo modo que a identificação das categorias estratégicas passíveis de *strategic sourcing* e de tipos de relacionamentos colaborativos com fornecedores.

Cabe lembrar que a pesquisa na literatura não foi exaustiva, o que abre possibilidade para novas abordagens e avaliações.