

4 Modelo Proposto

O conjunto de capacidades-chave para a correta gestão de uma área de Compras é composto por pessoas, sistemas, relacionamentos e rotinas, definidos para alcançar determinados objetivos e metas. Esta seção tem como objetivo o desenvolvimento de um modelo para diagnóstico sistemático de uma área de Compras a partir do conjunto de nove capacidades estudado neste trabalho, seguindo as listagens de práticas e perguntas de pesquisa levantadas ao longo das seções anteriores.

Para compor o diagrama, uma metodologia de 10 passos é adotada conforme ilustra a Figura 5, que indica os passos realizados durante a pesquisa, bem como as seções e tabelas associadas a cada um. Os passos 1 a 6 são referentes ao Capítulo 3 deste trabalho, enquanto os passos 7 a 9 são referentes ao desenvolvimento do modelo, abordado neste capítulo. Para tanto, são determinados, além do nível Intermediário descrito (ver Tabelas 3, 4, 5, 7, 8, 10, 12, 14 e 16), níveis Básico e Avançado para cada prática identificada na literatura de Compras, permitindo a avaliação de empresas com base em um questionário objetivo.

Com os três níveis de prática determinados, é proposta uma metodologia quantitativa para condução do diagnóstico de maneira sistemática, permitindo a comparação das respostas qualitativas entre entrevistados, departamentos ou mesmo diferentes empresas.

Ao final da seção, é apresentado o modelo para aplicação em estudo de caso, que conta com: (i) um diagrama para avaliação dos Níveis de Prática das capacidades da área observada e (ii) um gráfico para representação do Nível de Gestão de interfaces da área observada.

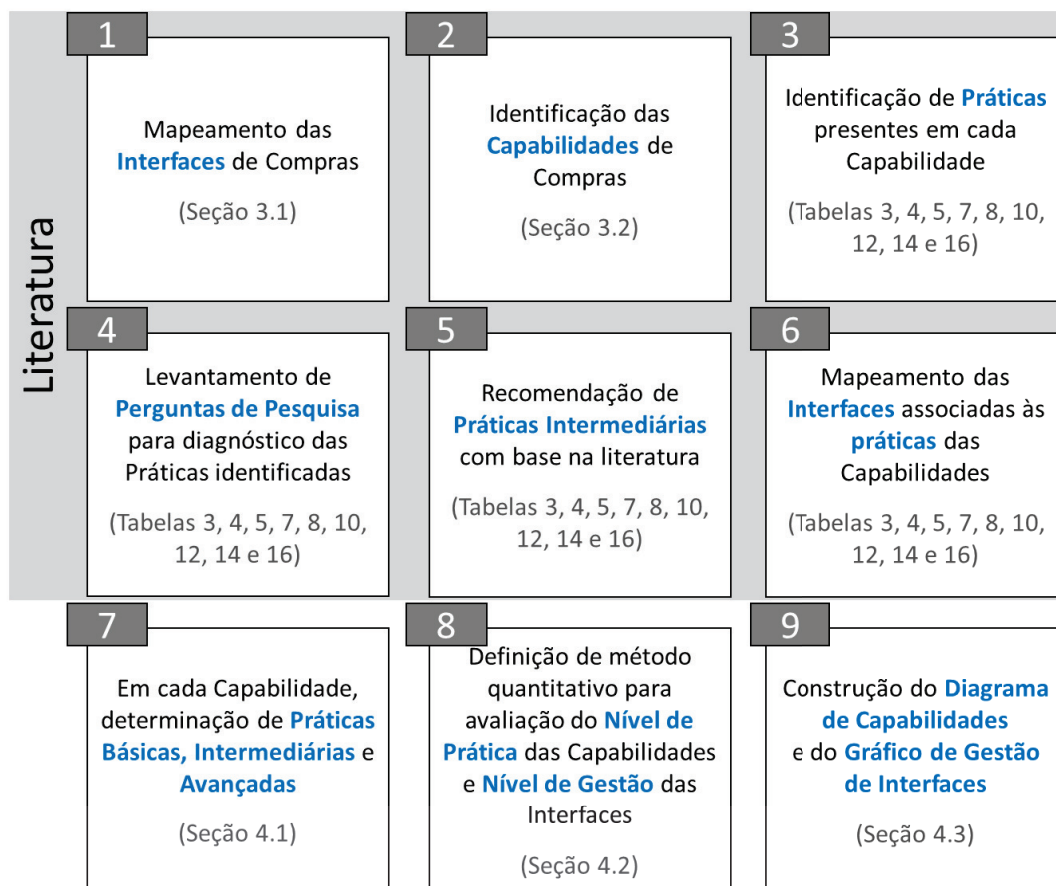


Figura 5: Metodologia aplicada na elaboração do modelo proposto (elaborado pelo autor)

4.1. Determinação de Níveis de Prática Básico e Avançado

O modelo desenvolvido neste trabalho não apenas indica as capacidades identificadas como essenciais para a gestão de Compras, mas também as subdivide em práticas, permitindo o diagnóstico de empresas de maneira mais precisa.

Para tal diagnóstico, três níveis de prática são propostos: (i) Prática Básica; (ii) Prática Intermediária; e (iii) Prática Avançada. Os níveis têm como objetivo endereçar parte da complexidade da avaliação qualitativa ao quebrar as observações em graus para, com isso, permitir um diagnóstico gradual, refletindo com maior qualidade a realidade observada. Ainda, permitem a associação do modelo desenvolvido neste trabalho com outros modelos complementares de maturidade de Compras presentes na literatura (Reck & Long, 1988; Bruin, 2005; Brinkkemper, 2006; Batenburg & Versendaal, 2008; Lahrman & Marx, 2010; Reyes & Giachetti, 2010; Bemelmans & Voordijk, 2013).

Ainda sobre os níveis de prática Básico e Avançado, ambos foram desenvolvidos e validados por especialistas antes de sua aplicação no estudo de caso. As seguintes premissas são indicadas para entendimento do modelo:

- **Por nível de prática Básico**, entende-se que a área observada pratica apenas o necessário com relação à prática estudada, de forma que se nota sua existência dentro da área sem alcance do conjunto de atividades proposto pela literatura atual. Ainda, pouco ou nenhum investimento é dedicado ao aperfeiçoamento da capacidade ou no treinamento da equipe na mesma. A área atende somente a obrigações e restrições legais ou de normas internas, de forma que não representa diferenciação para a área ou empresa;

- **Por nível de prática Intermediário**, como mencionado na seção de fundamentação teórica, entende-se que a área observada possui práticas em linha com a literatura atual da disciplina em termos de atividades, diretrizes e acompanhamento gerencial. Nota-se investimento formal e regular no aperfeiçoamento da capacidade e no treinamento da equipe e há definição de metas de aperfeiçoamento. Ainda, a prática ou capacidade representa uma diferenciação para a área e, por vezes, para a empresa, porém sozinha não confere uma diferenciação à organização;

- **Por nível de prática Avançado**, entende-se que a área observada não apenas pratica as atividades e adota as diretrizes propostas pela literatura atual, mas também executa inovações e boas práticas desenvolvidas internamente ou através de *benchmarks*. Possui níveis ótimos de esforço e investimento na capacidade. Ainda, a capacidade representa uma diferenciação para a empresa quando comparada a seus concorrentes;

As Tabelas 17 a 25 agrupam as práticas de cada capacidade e indicam, junto às perguntas de pesquisa, as respostas indicadas como Prática Básica, Intermediária e Avançada para cada uma. É importante notar que essas tabelas são aplicadas durante o estudo de caso como questionário para as entrevistas conduzidas. As respostas indicadas como Prática Intermediária, bem como as informações sobre Interfaces Associadas à Prática, são baseadas nas Tabelas 3, 4, 5, 7, 8, 10, 12, 14 e 16. O Apêndice II fornece uma consolidação das associações entre Capacidades e Interfaces, permitindo consulta rápida e de fácil entendimento das informações mencionadas nesta seção.

Tabela 17: Questionamentos para diagnóstico da Gestão do Relacionamento com Fornecedores (elaborado pelo autor)

Prática	Interfaces Associadas à Prática	Pergunta de Pesquisa	Prática Básica	Prática Intermediária	Prática Avançada
Gestão da base de fornecedores e avaliação de desempenho	TI; Fornecedores	Como o tamanho da base de fornecedores é gerenciado? Como contratações únicas são administradas? Como fornecedores contratados são avaliados e como tais avaliações servem para retroalimentar o processo?	A área de Compras não gerencia ativamente a base de fornecedores, mas mantém dados históricos organizados e consulta sob demanda de análises. Fornecedores não são avaliados de forma padronizada e formal.	A área de Compras gerencia a base de fornecedores focando em um conjunto limitado de alta representatividade/importância. Fornecedores são avaliados de forma padronizada pelas áreas usuárias, que aplicam os resultados na gestão dos contratos ativos com foco em melhorias.	A área de Compras formata a base de fornecedores ativamente e com visão por categoria, sempre alinhada com as metas estratégicas do departamento. Fornecedores são avaliados pela área usuária e as informações são utilizadas não apenas por esta, mas pela área de Compras durante novas negociações e conversas, com foco em melhorias.
Desenvolvimento de fornecedores	Produção; Jurídico; Contabilidade/Finanças; Qualidade; Engenharia de Produtos; Fornecedores	Como funciona o desenvolvimento de fornecedores?	Não há desenvolvimento sistemático de fornecedores estabelecido. É um processo existente, porém sem padronização ou avaliação.	O desenvolvimento ocorre individualmente e de forma descentralizada, mas nem todo investimento é convertido em iniciativas bem-sucedidas. O processo é acompanhado e mensurado, porém não há metas alinhadas com os objetivos estratégicos do departamento.	O desenvolvimento de fornecedores é feito por equipes dedicadas, seguindo uma abordagem estratégica para aprimoramento das competências do fornecedor
Tipo de relação com fornecedores	Jurídico; TI; Contabilidade/Finanças; Fornecedores	Que tipo de relacionamento é estabelecido ou desejado com os fornecedores da empresa?	Não há relacionamento diferenciado com fornecedores. A área opera em modelo "Troca de Mercado", no qual todas as interações possuem troca limitada de informações, concentrada no ato da negociação. Alguns relacionamentos são diferenciados de acordo com a intuição do comprador.	Há diferenciação formal dos fornecedores por importância para a companhia e estratégias diferenciadas são estruturadas com base nisso. Não há estudos de parcerias ou de relações mais próximas. Há foco pleno em custos e na eficácia do fornecimento.	Não apenas há estratégias diferenciadas por importância, mas as ferramentas, contratos, processos e equipes são diferenciadas de acordo com a criticidade do fornecedor. Há possibilidade de integração vertical e há processo sistemático de análise da diferenciação dos fornecedores. Há foco em agregar valor à organização.
Gestão de contratos e conhecimento do mercado fornecedor	Jurídico; TI; Fornecedores	Quais rotinas são conduzidas para garantir os relacionamentos firmados e quais ferramentas suportam essas rotinas?	Há monitoramento não padronizado de contratos existentes. Pesquisas de mercado são realizadas pontualmente, para negociações.	Há monitoramento padronizado de contratos existentes e futuros, analisando sistematicamente a capacidade disponível dos fornecedores. Pesquisa de mercado realizada periodicamente.	Há monitoramento padronizado de contratos existentes e futuros através de área dedicada. O mercado fornecedor é conhecido e pesquisas são realizadas continuamente por área dedicada ou terceirizada.

Tabela 18: Questionamentos para diagnóstico da Gestão do Relacionamento com Clientes Internos (elaborado pelo autor)

Prática	Interfaces Associadas à Prática	Pergunta de Pesquisa	Prática Básica	Prática Intermediária	Prática Avançada
Antecipação de demanda e envolvimento na área cliente	Produção; TI; Qualidade; Engenharia de Produtos	A área de Compras é capaz de antecipar demandas de seus clientes e agir proativamente? Como o cliente interno percebe a área de Compras?	A área de Compras atua de forma reativa à demanda de seus clientes internos, antecipando apenas grandes projetos com cronogramas de médio ou longo prazos. A área é percebida como operadora do processo de aquisição de bens e serviços e há interesse dos clientes em se descentralizar transações.	A área de Compras atua de forma proativa à demanda de seus clientes internos, monitorando suas operações e contratos e mantendo-os cobertos a partir de processo formal de requisição de compra, através de eficaz fluxo de informações. A área é percebida como guardadora do processo de aquisição de bens e serviços e há interesse em se consolidar transações.	A área de Compras atua de forma estratégica à demanda de seus clientes internos, monitorando suas operações e contratos e mantendo-os cobertos sem necessidade de acionamento prévio através de parcerias com fornecedores e intenso fluxo de informações. A área é vista como componente de valor do processo de aquisição de bens e serviços e há análise sistemática e conjunta para alcance de nível ótimo de centralização.
Integração com o desenvolvimento de novos produtos	Produção; Marketing/Comercial; Qualidade; Engenharia de Produtos; Fornecedores	Como a função de Compras contribui para o desenvolvimento de novos produtos?	A área de Compras contribui passivamente, através de uma visão de custo apenas	A área de Compras contribui ativamente, acompanhando inovações do mercado fornecedor e participando das discussões de novos produtos desde o início	A área contribui ativamente, acompanhando inovações do mercado fornecedor e trazendo fornecedores para discussões de desenvolvimento de produtos para análises de viabilidade, garantia de oferta etc.
Integração com marketing e atividades comerciais	Marketing/Comercial; Fornecedores	Como a função de Compras contribui com as áreas de marketing e vendas?	A área de Compras auxilia iniciativas comerciais pontualmente através da busca por ofertas de produtos e serviços que suportem vendas específicas	A área de Compras auxilia iniciativas comerciais sistematicamente através de rotina de Planejamento Integrado entre as áreas internas comercial, produção, compras, estoque, materiais etc, antecipando necessidades e restrições na oferta.	A área auxilia iniciativas comerciais através de rotina de Planejamento Integrado entre as áreas internas Comercial, Produção, Compras, Estoque, Materiais etc, e seus principais fornecedores, antecipando necessidades e restrições, bem como apoiando análises de custos e de estoque
Classificação de clientes	Produção; Marketing/Comercial; Qualidade; Engenharia de Produtos	Os clientes internos da área são diferenciados com relação à sua demanda, urgência e categoria de compra?	Os clientes são diferenciados apenas pela urgência dos pedidos. É comum que processos urgentes de compra, ainda que de baixo valor ou impacto, sejam tratados com prioridade.	Recursos e esforços são direcionados aos clientes de acordo com sua importância para a área e para a companhia, identificando urgência, impacto da demanda para toda a cadeia na qual se está inserido e categoria de compra, através de fluxo constante de informação e monitoramento dedicado ao CRM.	Recursos e esforços são direcionados aos clientes de acordo com sua importância para a área e para a companhia, identificando urgência, impacto da demanda para toda a cadeia na qual se está inserido e categoria de compra, através de fluxo constante de informação e monitoramento dedicado ao CRM.

Tabela 19: Questionamentos para diagnóstico da Compra Estratégica (elaborado pelo autor)

Prática	Interfaces Associadas à Prática	Pergunta de Pesquisa	Prática Básica	Prática Intermediária	Prática Avançada
Compra Estratégica por categorias	Produção; Jurídico; Contabilidade/ Finanças	Que tipo de abordagem de compra estratégica por categoria é utilizada?	Há estratégia de compra apenas para categorias de maior impacto. As estratégias de compra possuem foco em garantia de oferta e qualidade por parte do mercado fornecedor e redução de custos por parte da empresa contratante.	Há estratégia para todas as categorias de alto impacto, alta complexidade e alto gasto para a companhia. Há foco em garantia de oferta, sustentabilidade e qualidade por parte dos fornecedores e mitigação de riscos, desenvolvimento de fornecedores e melhor controle de custos por parte da contratante.	Há estratégia de compra para todas as categorias de alto e médio impacto, complexidade e gasto para a companhia. Há foco em parceria, qualidade, sustentabilidade e inovação por parte do fornecedor e mitigação de riscos, desenvolvimento de fornecedores, integração da cadeia, segurança e melhor aplicação de tecnologia por parte da contratante.
Execução da estratégia de compra	Produção; Jurídico; Contabilidade/ Finanças; Engenharia de Produtos; Fornecedores	Como se garante que as estratégias de Compras sejam adotadas e executadas de forma plena?	As estratégias guiam as atividades de compra, porém não exercem impacto sobre a cultura da área.	Há execução das estratégias definidas, porém sua eficácia e eficiência variam entre áreas ou categorias, indicando forte relação com indivíduos e alta dependência de conhecimento tácito.	Resultados das negociações podem ser claramente associados às estratégias definidas e suas alavancas.
Identificação de competências centrais e nível de integração vertical	Produção; Jurídico; Engenharia de Produtos	A empresa regularmente analisa se determinada competência é crítica para seu negócio e a realiza internamente?	A empresa não avalia suas competências centrais e terceiriza suas atividades com base na especialização de fornecedores, sem nunca buscar o desenvolvimento interno da competência. Atividades de valor indireto à organização são realizadas internamente devido ao controle desejado pela alta liderança	A empresa identificou suas competências centrais e atua de acordo com tal mapeamento - estático - para que os recursos próprios sejam preferencialmente dedicados a estas. Algumas atividades não críticas ainda recebem tratamento interno devido ao maior controle desejado pela alta liderança.	A empresa concentra seus recursos em apenas um conjunto de competências centrais, revisitado regularmente, onde pode atingir resultados superiores a qualquer outra empresa, da mesma indústria ou não, provendo valor único aos seus clientes com estas competências.
Metodologia de avaliação de propostas	Produção; Jurídico; Contabilidade/ Finanças; Engenharia de Produtos; Fornecedores	Como a área de Compras analisa as propostas comerciais recebidas antes de iniciar rodadas de negociação?	Metodologia de avaliação puramente intuitiva ou financeira - em que são tratados apenas os parâmetros de preço, prazo, desconto e outros de mesma natureza e vence o fornecedor que ofertar a menor preço total, normalmente comparando os valores presentes das propostas, sem se observar o Custo Total de Propriedade.	Metodologia híbrida, com pesos e pontos, onde múltiplos critérios são selecionados (financeiro, intuitivo, avaliação técnica, histórico de relacionamentos com o fornecedor etc.). A metodologia é claramente informada a todos os fornecedores participantes da cotação.	Metodologia diferenciada por categoria de compra, analisando um conjunto de diversos parâmetros comerciais com diferenciação de acordo com a estratégia definida para a negociação. A metodologia é claramente informada a todos os fornecedores participantes da cotação, com refinamentos propostos e discutidos com fornecedores, em alguns casos.

Tabela 20: Questionamentos para diagnóstico da Análise de Gastos (elaborado pelo autor)

Prática	Interfaces Associadas à Prática	Pergunta de Pesquisa	Prática Básica	Prática Intermediária	Prática Avançada
Visibilidade de Gastos	Produção; TI; Contabilidade/Finanças	A área de Compras tem bem mapeados e monitorados os gastos de suas principais categorias?	A área tem acesso às informações de forma organizada e padronizada, porém realiza análises apenas pontualmente e solicitações específicas.	Análise periódica e padronizada de gastos por categoria, com monitoramento da evolução e antecipação de tendências, concentração por unidades, fornecedores e clientes internos. Há indicadores de redução associados aos resultados da área.	Análise sistêmica e contínua dos gastos de toda a empresa, com indicadores que refletem o impacto estratégico dos gastos para a organização e medição do retorno sobre todo o investimento realizado. Há área dedicada ao monitoramento e análise.
Identificação de oportunidades de redução de custos	Produção; TI; Contabilidade/Finanças; Fornecedores	Há prática formal de busca, identificação e captura de reduções de custos?	Há prática formal de redução de custos, porém pontualmente relacionada a negociações, e com foco principal em reduções de margens e custos diretos de fornecedores	Há prática formal de redução de custos, com rotina estabelecida para identificação e captura dos ganhos, com foco principal na gestão de fornecedores, aumento da eficácia dos contratos e eficiência dos processos internos, bem como reduções de margens e custos diretos de fornecedores	Há prática formal de redução de custos, com equipes de projeto dedicadas e foco principal em inovação, melhor aplicação da tecnologia disponível, gestão de risco de Compras e garantir a execução de <i>savings</i> aferidos.
Adoção de contratos formais para aquisição de bens e contratação de serviços	Fornecedores	Qual parcela do gasto total da empresa está sob influência da área de Compras? Quando esta parcela está coberto por contratos formais?	A área de Compras possui influência direta sobre uma pequena parte dos gastos da empresa. Há aplicação de contratos elaborados internamente para negociações mais críticas.	A área de Compras possui influência direta sobre uma grande parte dos gastos da empresa. Há aplicação de contratos elaborados com apoio jurídico adequado para todas as negociações de alto/ médio impacto.	A área de Compras possui influência direta sobre todos os gastos da empresa, adotando estratégias de gestão dos gastos através da descentralização de parte das transações. Há aplicação de contratos elaborados com apoio jurídico adequado para todas as negociações da empresa.
Uso de fornecedores preferenciais	Produção; Contabilidade/Finanças; Fornecedores	A área de Compras concentra suas transações em fornecedores preferenciais ao negociar uma nova demanda?	Há uso reativo de fornecedores preferenciais quando indicado pelo usuário do material ou serviço	Há uso proativo de fornecedores preferenciais, com monitoramento da base de fornecimento por categoria.	Há uso metódico de fornecedores preferenciais, com monitoramento da base de fornecimento por categoria. Há definições de riscos e exposição máxima monitoradas para o comprador e fornecedor.

Tabela 21: Questionamentos para diagnóstico do Monitoramento de Mercado e Gestão da Informação (elaborado pelo autor)

Prática	Interfaces Associadas à Prática	Pergunta de Pesquisa	Prática Básica	Prática Intermediária	Prática Avançada
Modelagem de custos	Produção; TI; Engenharia de Produtos; Fornecedores; Governo; Competidores	A área de Compras utiliza ferramenta de composição de custos em negociações?	Para categorias específicas, há abertura de custos negociados e há conhecimento de seus principais componentes. Os fornecedores são induzidos a cotarem propostas comerciais seguindo um modelo de custo aberto, porém não são penalizados caso não o façam. Modelos de abertura de custos não são necessariamente acompanhados de ferramentas de acompanhamento macroeconômico de tais custos.	Para todas as categorias de alto e médio impacto, há abertura de custos negociados, porém há compradores com conhecimento tácito concentrado durante o entendimento e análise das negociações abertas. Fornecedores adotam negociações abertas como mandatória em sua prática comercial, indicando influência da gestão. Os modelos são acompanhados de monitoramento macroeconômico através de pesquisas pelos compradores.	Todos os custos são abertos e ferramentas de otimização são aplicadas para simulação de cenários e negociação de propostas com <i>baselines</i> precisos em mãos. As análises dos resultados contemplam conhecimento explícito de mercado, não apenas limitado a preços, tarifas e alíquotas, mas também índices de produtividade para serviços ou equipamentos, benefícios que podem variar entre países ou estados, planos de manutenção para produtos, métodos de depreciação etc.;
Garantia de suprimento de produtos e materiais e obtenção de alternativas de fornecimento	Produção; TI; Marketing/ Comercial; Contabilidade/ Finanças; Engenharia de Produtos; Fornecedores	Como a área faz uso das informações obtidas para aumentar a eficácia de seu trabalho?	A empresa identifica posicionamentos de mercado, dela e do fornecedor, adequando sua postura de negociação. Dependência entre as partes também é analisada, bem como prazo de entrega (produtos) ou mobilização (serviços) e capacidade de entrega. É questionada a capacidade de mobilização de serviços, principalmente em regiões remotas ou de condições adversas, antevendo efeitos de picos ou sazonalidade.	São conhecidas as linhas de negócio do fornecedor, identificando produtos substitutos, oportunidades comerciais ou inovadoras para outras categorias. São monitorados possíveis substitutos para fornecedores atuais. Há preocupação durante a aquisição de produtos monopolizados com alto impacto na operação e são estudadas constantemente alternativas de fornecimento substituto	Além da Prática Intermediária, há constante compartilhamento de informações pertinentes e em boa qualidade com fornecedores estratégicos, visando parcerias comerciais. O fornecedor conhece a demanda de longo prazo da organização e elabora conjuntamente plano de atendimento de longo prazo, reduzindo riscos. Há atuação na segunda camada de fornecimento, identificando riscos da cadeia e fortalecendo parcerias.
Suporte ao S&OP da companhia	Produção; TI; Contabilidade/ Finanças; Fornecedores	Como a área suporta o planejamento integrado de vendas e operações da empresa através de informação que coleta / analisa no mercado fornecedor?	A área identifica alguns gargalos de fornecimento, comumente de forma reativa e sem monitoramento regular de sua rede de fornecimento. O fluxo de informações interno à organização parte da área comercial, sem uma área líder do planejamento para provocar a comunicação contínua.	A área tem mapeados os principais riscos para o plano de produção da companhia e age sistematicamente para reduzi-los. Riscos identificados reativamente são tratados através de planos de ação para prevenção de gargalos (legislações, infraestrutura, armazenagem, janelas de entrega, perecibilidade, restrições de cargas, fatores macroeconômicos etc.)	Além da Prática Intermediária, a área identifica demandas pontuais (aprimoramento de instrumentos jurídicos relacionados aos contratos, adequação de itens operacionais para novas legislações, descontinuidade de produtos de alto impacto na operação etc.) O fluxo de informações dentro da empresa é gerenciado ativamente por área responsável pelo cumprimento do plano.
Identificação de inovações em fornecedores	Produção; TI; Qualidade; Engenharia de Produtos; Fornecedores; Competidores	A área se dedica a identificar inovações de fornecedores ativos e potenciais?	A área recebe se mostra aberta à introdução de novas práticas, tecnologias, produtos ou processos por parte de seus fornecedores atuais.	A área cobra formalmente de seus fornecedores encontros para discussão e elaboração de soluções relacionadas a inovações e análises de problemas nos seus contratos / pontos de melhoria.	A área não apenas cobra seus fornecedores formalmente para que desenvolvam inovações em suas operações, mas atua como aliada, buscando no mercado tendências, parceiros ou investimentos que auxiliem as iniciativas.

Tabela 22: Questionamentos para diagnóstico do Custo Total de Propriedade (elaborado pelo autor)

Prática	Interfaces Associadas à Prática	Pergunta de Pesquisa	Prática Básica	Prática Intermediária	Prática Avançada
Orientação estratégica das análises comerciais	Produção; TI; Contabilidade/Finanças	Quais diretrizes norteiam as análises comerciais conduzidas pela área de Compras?	Análises focadas em resultado comercial: grande foco em reduções de custos e aprimoramento do fornecimento/serviço. Análises cobrem em detalhes apenas a aquisição do produto / curto prazo do serviço.	Análises focadas em resultado comercial & operacional: foco adequado às reduções de custos e melhorias de fornecimento, mas também com a qualidade da operação do cliente interno, níveis de serviço, manutenção, qualidade do produto etc. Cobrem em detalhes curto e médio prazo: a aquisição de produtos e todo o prazo do contrato de serviços	Análises focadas em resultado estratégico: foco moderado às reduções de custos ou desempenho operacional e grande valor atribuído ao desempenho da companhia e saúde da cadeia de suprimentos. Cobrem em detalhes toda a vida útil do produto / serviço negociado.
Mapeamento de Custos	Produção; TI; Contabilidade/Finanças; Qualidade; Engenharia de Produtos; Fornecedores; ONGs	Quais custos são obrigatoriamente analisados pela área de Compras durante uma negociação e quais custos são analisados pontualmente?	Apenas custos transacionais são avaliados: i.e. preço de compra; preparação e colocação do pedido; transporte e entrega; tarifas e obrigações; fatura e pagamento; inspeção; devolução; acompanhamento e correção.	Além dos custos transacionais, alguns custos pré-transacionais são observados (i.e. investigação de fontes de fornecimento; capacitação do fornecedor às operações da empresa; capacitação da empresa às operações do fornecedor), bem como alguns custos pós-transacionais (i.e. Reparo / reposição no mercado; peças de reparo; manutenção e reparo)	Além dos custos transacionais e dos custos pré e pós-transacionais mencionados, custos adicionais são analisados na pré-transação (i.e. custo de identificação da necessidade; acréscimo do fornecedor aos sistemas internos) e pós-transação (parada de linha; produtos finais defeituosos rejeitados antes da venda; problemas no pós-venda; lealdade do consumidor; e reputação da empresa).
Metodologia de aplicação do TCO	Produção; Contabilidade/Finanças; Engenharia de Produtos; Fornecedores	Como são escolhidas as categorias nas quais a metodologia TCO será aplicada? Há rotina formal para avaliação?	Somente categorias de alto gasto ou alta Quantidade de Transações são elegíveis à metodologia. Não há rotina formal de avaliação.	Não somente categorias de alto gasto ou quantidade de transações são elegíveis, mas também aquelas com alto Custo de Transação, por vezes desconhecidos pela organização. Há rotina formal para avaliação das categorias, executada de forma descentralizada.	Além dos fatores que compõe a Prática Intermediária, a área também analisa se as categorias possuem reduções de custos para serem capturadas através de negociações, troca de fornecedores etc. Há área dedicada à análise das categorias e mapeamento dos ganhos potenciais, bem como priorização e endereçamento das iniciativas para os responsáveis.
Integração das informações de custos com o mercado fornecedor	TI; Qualidade; Fornecedores	Como as informações associadas ao mapeamento de custos são desdobradas para os fornecedores da companhia	As informações são divulgadas sob demanda e somente para fornecedores estratégicos (i.e. alto gasto, alto impacto, forte relacionamento)	Informações referentes ao mapeamento de custos são divulgadas proativamente para fornecedores estratégicos e acompanhadas durante a operação do contrato. Há comunicação entre as partes quando medições ultrapassam o custo estimado durante as negociações.	Informações referentes ao mapeamento de custos são divulgadas proativamente para fornecedores estratégicos e acompanhadas colaborativamente durante a operação do contrato para identificação de oportunidades de redução de custos ou melhorias operacionais. Há constante comunicação entre as partes para gerenciamento dos custos do contrato.

Tabela 23: Questionamentos para diagnóstico da Gestão de Risco (elaborado pelo autor)

Prática	Interfaces Associadas à Prática	Pergunta de Pesquisa	Prática Básica	Prática Intermediária	Prática Avançada
Direcionamento gerencial da gestão de risco	Produção; TI; Engenharia de Produtos; Fornecedores	Qual a postura de Compras com relação a seus riscos?	Há constante ação reativa e emergencial para tratamento de efeitos não antecipados ou não mitigados. Gestão de risco básica implementada localmente (descentralizada), com foco no curto prazo e apenas na primeira camada de fornecimento.	Gestão de risco sistemática implementada organizacionalmente (centralizada), com foco no médio e longo prazos e apenas na primeira camada de fornecimento. Há área dedicada ao monitoramento de riscos e elaboração de planos de ação.	Gestão de risco estratégica implementada organizacionalmente, com foco no médio e longo prazos e em mais de uma camada de fornecimento. Há área dedicada ao monitoramento de riscos e a elaboração de planos de ação ocorre através de processo formal e colaborativo com o cliente interno. Os principais riscos são compartilhados através da cadeia de valor e através dos mercados relevantes (cliente & fornecedor)
Mapeamento de riscos	Produção; Jurídico; Marketing/ Comercial; Qualidade; Engenharia de Produtos; Fornecedores; ONGs	Como são identificados os principais riscos de Compras?	Apenas algumas categorias de riscos são mapeadas: Disruptivos; Atrasos. Há visão apenas de riscos diretamente relacionados à área de Compras. Não há envolvimento de fornecedores no processo de mapeamento de riscos. São feitas consultas a dados secundários, uso de <i>checklists</i> e consultas a clientes.	Além de riscos Disruptivos e Atrasos, riscos de Sistemas e Processos são mapeados. Há visão de riscos direta e indiretamente relacionados à área e Fornecedores são envolvidos pontualmente para contribuição no processo.	Além das categorias de risco identificadas na Prática Intermediária, riscos de Previsão e Propriedade Intelectual são considerados no mapeamento, com visão de riscos direta e indiretamente associados à área de Compras. Fornecedores são envolvidos no mapeamento em reuniões regulares semestrais.
Avaliação de riscos	Produção; Contabilidade/ Finanças	Como são calculados os impactos dos riscos identificados?	Há cálculo tácito de impactos, sem rigor financeiro ou contábil sobre tais eventos.	Há cálculo formal de impactos, com metodologia determinada internamente.	Há cálculo formal de impactos e probabilidades de ocorrência, com metodologia em linha com as melhores práticas de mercado.
Execução da gestão de risco	Produção; Jurídico; TI; Contabilidade/ Finanças; Fornecedores	Quais estratégias são aplicadas para elaboração de planos de ação para riscos identificados?	Os riscos mapeados recebem planos de aceitação ou contingência (para riscos disruptivos somente)	Planos de aceitação são evitados pela liderança de Compras. Além de planos de contingência, são analisados planos de transferência de riscos (parcial ou total)	Planos de aceitação são evitados pela organização. Além de planos de contingência e transferência de riscos, planos de redução da probabilidade de ocorrência são elaborados colaborativamente com os principais fornecedores e alinhados com os clientes internos para condução integrada.

Tabela 24: Questionamentos para diagnóstico da Gestão de Desempenho (elaborado pelo autor)

Prática	Interfaces Associadas à Prática	Pergunta de Pesquisa	Prática Básica	Prática Intermediária	Prática Avançada
Adequação do papel de Compras com seus indicadores de desempenho	Produção; TI; Contabilidade/Finanças; Qualidade; Engenharia de Produtos; Fornecedores	A área de Compras possui indicadores de desempenho adequados ao seu papel dentro da organização?	A área possui métricas muito menos sofisticadas do que deveria ou muito mais sofisticadas do que deveria. A metodologia de definição de metas é interna e não recebe assessoria organizacional.	A área possui métricas adequadas ao seu papel dentro da organização. A metodologia de definição de metas é interna, com assessoria de outras áreas da organização.	A área possui métricas adequadas ao seu papel dentro da organização. A metodologia de definição de metas é colaborativa, com participação de outras áreas da companhia em fórum dedicado.
Metodologia de definição de metas	Produção; TI; Contabilidade/Finanças;	Como as metas de Compras são definidas?	São definidas metas com base nos resultados históricos, buscando-se o cumprimento de objetivos internos da área com foco somente em custo. As metas não são desafiadoras: foco na manutenção e não no desafio dos resultados. Metas de Compras são desdobradas dentro da organização como suportes às áreas principais.	São definidas metas com base em resultados históricos, boas práticas de mercado e análise do plano de trabalho da área, buscando-se metas realistas que promovam o alcance dos valores propostos com foco em custo e eficácia para o cliente interno. As metas são realistas: foco na melhoria constante dos resultados. Metas de Compras são desdobradas dentro da organização como facilitador do resultado global.	São definidas metas com base em resultados históricos, boas práticas de mercado, análise do plano de trabalho da área e planejamento estratégico da companhia, buscando-se metas desafiadoras que promovam o alcance de nível "World Class" de desempenho com foco em custo, eficácia e eficiência. Metas desafiadoras: foco na melhoria agressiva dos resultados através de inovação e desenv. de talentos. Compras é garantidora do resultado global.
Cálculo e reporte de desempenho	Produção; TI; Contabilidade/Finanças;	Como o desempenho é medido, comparado às metas e como é feito esse acompanhamento e reporte?	Gastos e resultados de negociações são registrados e reportados, porém sem padronização ou formalização. O acompanhamento é mensal, com baixo nível de detalhe.	Gastos, resultados de negociações, tempo de ciclo, custo da área de Compras, entre outros indicadores de eficácia e eficiência são registrados, analisados e reportados a responsáveis através de processo padronizado e formal. O acompanhamento é semanal, com razoável nível de detalhe (alto nível de detalhe disponível sob demanda).	Gastos, resultados de negociações, tempo de ciclo, custo da área, entre outros indicadores de eficácia e eficiência são registrados, analisados e reportados através de processo padronizado e formal, com forte preocupação com qualidade e segurança dos dados. O acompanhamento possui alto nível de detalhe. Informações são disponibilizadas para todos os envolvidos da área de Compras e planos de ação para desvios são feitos em conjunto.
Abrangência da avaliação de desempenho	Produção; Contabilidade/Finanças; Qualidade; Fornecedores	Os indicadores de desempenho conferem visão de toda a área de Compras? A área possui todos os indicadores que precisa?	Indicadores associados a custos são mensurados e acompanhados com prioridade. Alguns poucos indicadores de eficácia e eficiência são acompanhados, resritros a coleta e monitoramento de baixa complexidade.	Indicadores de custos e alguns indicadores de eficácia e eficiência são monitorados, porém limitados a medições e coletas de complexidade moderada. Indicadores de desenvolvimento de pessoas são observados pela liderança.	Um complexo conjunto de indicadores de eficácia e eficiência é utilizado para avaliação da área, com pesos distribuídos entre eles. Os indicadores são definidos estrategicamente e não há restrições de medição ou coleta. Indicadores de desenvolvimento de pessoas são observados pela liderança.

Tabela 25: Questionamentos para diagnóstico da Gestão da Sustentabilidade em Compras (elaborado pelo autor)

Prática	Interfaces Associadas à Prática	Pergunta de Pesquisa	Prática Básica	Prática Intermediária	Prática Avançada
Liderança e Visão Sustentáveis	Produção; Fornecedores	A liderança de Compras cobra de sua equipe uma visão sustentável sobre suas atividades e resultados?	A liderança se preocupa com a sustentabilidade de seus resultados no curto e médio prazo, porém não estimula sua equipe homogeneamente a fazê-lo.	A liderança se preocupa com a sustentabilidade de seus resultados no longo prazo e estimula sua equipe a fazê-lo.	A liderança e a equipe de Compras se preocupam com a sustentabilidade de seus resultados no longo prazo e estimulam também seus clientes internos e fornecedores a se dedicarem ao assunto.
Abrangência da sustentabilidade em Compras	Produção; Jurídico; Fornecedores	Os três pilares de sustentabilidade são observados pela área de Compras?	Apenas o pilar ambiental é alvo de preocupação durante as atividades de Compras.	Os pilares ambiental e social são observados durante as atividades de Compras.	Os três pilares (ambiental, social e econômico) são gerenciados ao longo dos processos de Compras.
Envolvimento de interfaces	Produção; Jurídico; Contabilidade/Finanças; Engenharia de Produtos; Fornecedores; Governo; Competidores; ONGs	Todas as interfaces relevantes são envolvidas na Gestão da Sustentabilidade?	Somente interfaces internas à organização são diretamente envolvidas na Gestão da Sustentabilidade em Compras. (i.e. gestão funcional; gestão corporativa; clientes internos de Compras)	Interfaces internas à organização e internas à sua cadeia de suprimentos são diretamente envolvidas na Gestão da Sustentabilidade em Compras. (i.e. clientes diretos; fornecedores diretos)	Além das interfaces cobertas pela práticas Básica e Intermediária, interfaces externas à sua cadeia de suprimentos são diretamente envolvidas na Gestão da Sustentabilidade em Compras. (i.e. competidores; autoridades regulatórias; ONGs)
Mitigação de Impactos Econômicos	Jurídico; Contabilidade/Finanças; Fornecedores; Governo; ONGs	Os impactos econômicos das aquisições e contratações realizadas pela área de Compras são avaliados e, quando possível, mitigados?	Apenas alguns impactos financeiros são avaliados. (i.e. dano financeiro direto; dano financeiro indireto; adiantamentos indevidos ou desnecessários). Não há visibilidade de impactos microeconômicos.	Impactos financeiros de complexidade intermediária são calculados e analisados. (i.e. incapacidade dos fornecedores de honrar suas dívidas ou obrigações financeiras) Impactos microeconômicos são alvo de análises (i.e. risco inerente à alta dependência de qualquer uma das partes com relação à outra) Aspectos macroeconômicos de efeito direto sobre o contrato são estudados. (i.e. risco de desequilíbrio econômico ligado à inflação não ajustada)	Impactos financeiros de alta complexidade são calculados e analisados. (i.e. custos de oportunidade; ganhos financeiros não gozados: descontos não aproveitados; oportunidades comerciais perdidas; TCO não otimizado etc.).

4.2. Método de Avaliação para diagnóstico

Com as perguntas de pesquisa definidas e as associações entre capacidades e interfaces mapeadas, o modelo proposto requer um critério de avaliação das capacidades que possibilite o diagnóstico da área de Compras observada a partir das perguntas de pesquisa (Tabelas 17 a 25).

Em linha com os conceitos de nível de prática Básico, Intermediário e Avançado, a Tabela 26 propõe uma pontuação para cada resposta obtida durante o questionário, convertendo a avaliação qualitativa em resultados quantitativos e fornecendo um método simples para a aplicação do modelo. A pontuação indicada na Tabela 26 deve ser atribuída a cada prática e, ao final, a média das práticas pertencentes a uma mesma capacidade indicará a pontuação da capacidade. Ao final do processo de diagnóstico, cada capacidade terá um valor, que poderá variar em uma escala de zero a cinco.

Tabela 26: Tabela de pontuação para aplicação do modelo de capacidades (elaborado pelo autor)

Nível de prática	Pontuação
A área não executa a prática	Zero
Prática Básica	1 ponto
Prática Intermediária	3 pontos
Prática Avançada	5 pontos

A escala [1, 3, 5] é proposta para conferir flexibilidade ao processo de diagnóstico: caso a empresa estudada execute determinada prática além do proposto pela literatura (Prática Intermediária), porém não alcance uma Prática Avançada, deve-se atribuir à área observada uma pontuação intermediária (4, neste exemplo). A aplicação do modelo estará completa uma vez que todas as capacidades possuam uma pontuação e o diagrama tenha sido completado para a área estudada, permitindo a visão completa de seu conjunto de capacidades. A Tabela 27 exemplifica o processo de pontuação para a capacidade Gestão de Desempenho.

Tabela 27: Exemplo de pontuação da capacidade Gestão de Desempenho (elaborado pelo autor)

Prática	Pergunta de Pesquisa	Nível de Prática observado	Descrição do Nível de Prática	Pontuação
Adequação do papel de Compras com seus indicadores de desempenho	A área de Compras possui indicadores de desempenho adequados ao seu papel dentro da organização?	Prática Básica	A área possui métricas muito menos sofisticadas do que deveria ou muito mais sofisticadas do que deveria. A metodologia de definição de metas é interna e não recebe assessoria organizacional.	1 ponto
Metodologia de definição de metas	Como as metas de Compras são definidas?	Prática Intermediária	São definidas metas com base em resultados históricos, boas práticas de mercado e análise do plano de trabalho da área, buscando-se metas realistas que promovam o alcance dos valores propostos com foco em custo e eficácia para o cliente interno. As metas são realistas: foco na melhoria constante dos resultados. Metas de Compras são desdobradas dentro da organização como facilitador do resultado global.	3 pontos
Cálculo e reporte de desempenho	Como o desempenho é medido, comparado às metas e como é feito esse acompanhamento e reporte?	Prática Avançada	Gastos, resultados de negociações, tempo de ciclo, custo da área, entre outros indicadores de eficácia e eficiência são registrados, analisados e reportados através de processo padronizado e formal, com forte preocupação com qualidade e segurança dos dados. O acompanhamento possui alto nível de detalhe. Informações são disponibilizadas para todos os envolvidos da área de Compras e planos de ação para desvios são feitos em conjunto.	5 pontos
Abrangência da avaliação de desempenho	Os indicadores de desempenho conferem visão de toda a área de Compras?	Prática Intermediária	Além de indicadores de custos, alguns indicadores de eficácia e eficiência são monitorados, porém limitados a medições e coletas de complexidade moderada. Indicadores de desenvolvimento de pessoas são observados pela liderança.	3 pontos
Pontuação da capacidade: 3 pontos (média das pontuações de suas práticas)				

4.3. Diagrama de Capabilidades e Gráfico de Gestão de Interfaces

Uma vez que a pontuação de cada prática esteja definida e tenha-se calculado a pontuação de cada capacidade, o diagrama da Figura 6 é preenchido, dando forma ao modelo proposto (ver exemplo simulado na Figura 7). O diagrama é formado através de um gráfico de radar com as nove capacidades dispostas em suas extremidades e um eixo de zero a cinco, representado na vertical. O gráfico pode ser preenchido através de planilha eletrônica e deve receber como parâmetros numéricos a pontuação de cada uma das capacidades.

A Figura 7 exemplifica a aplicação do diagrama para uma área de Compras com a seguinte pontuação para suas capacidades: Gestão do Relacionamento com Fornecedores (3,3 pts); Gestão do Relacionamento com Clientes Internos (2,5 pts); Compra Estratégica (3,0 pts); Análise de Gastos (3,8 pts); Monitoramento de

Mercado e Gestão da Informação (2,0 pts); Gestão do Custo Total de Propriedade (3,3 pts); Gestão de Risco (3,2 pts); Gestão de Desempenho (2,3 pts); Gestão da Sustentabilidade em Compras (5,0 pts).

A análise sobre o resultado exibido na Figura 7 deve ser acompanhada da revisitação das perguntas de pesquisa e respostas obtidas para cada prática. Através do Diagrama de Capabilidades, o decisor é capaz de perceber capacidades praticadas em alto nível e outras com espaço para melhorias. Seguindo o exemplo da Figura 7, a área estudada apresenta fortes capacidades de Análise de Gastos (3,8 pts) e Gestão da Sustentabilidade em Compras (5 pts), junto a um grande espaço para melhoria nas capacidades de Monitoramento de Mercado e Gestão da Informação (2,0 pts) e Gestão de Desempenho (2,3 pts).



Figura 6: Diagrama de Capabilidades para diagnóstico (elaborado pelo autor)

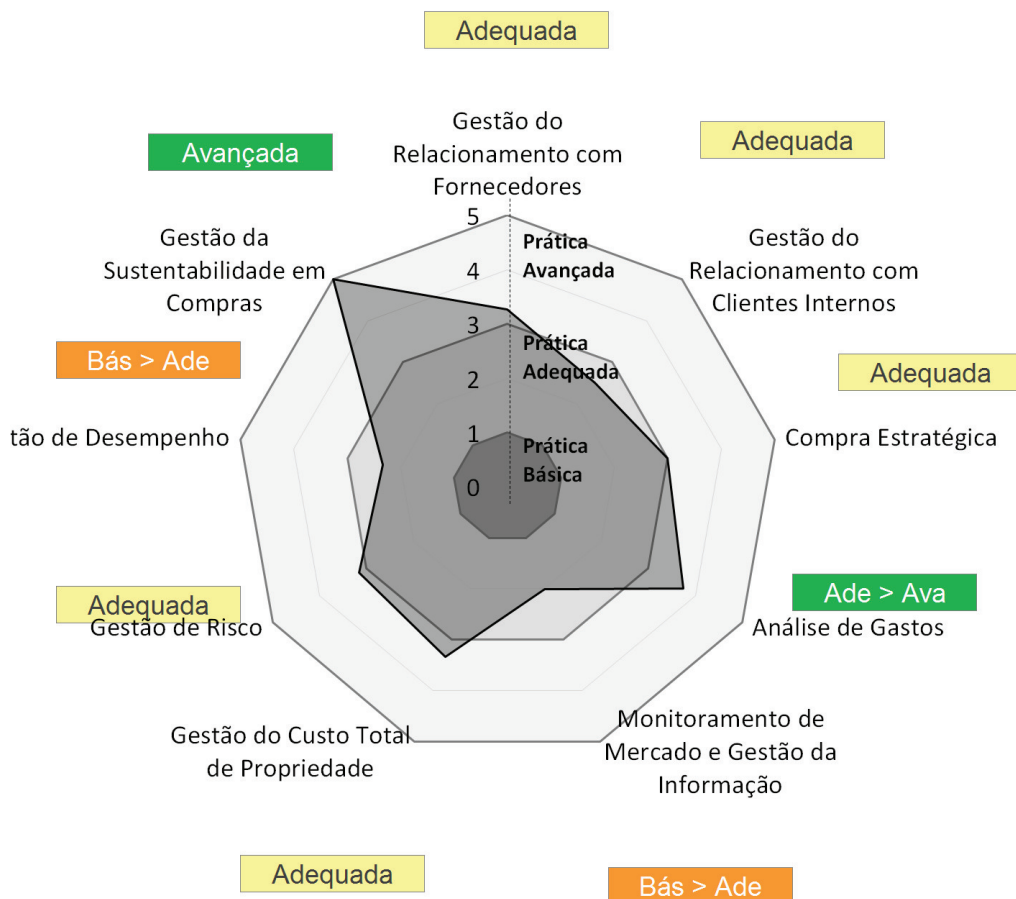


Figura 7: Exemplo do Diagrama de Capabilidades após diagnóstico (elaborado pelo autor)

Após completado o Diagrama de Capabilidades, o segundo resultado fornecido pelo modelo proposto neste trabalho é o Gráfico de Gestão de Interfaces (Figura 8). Tal gráfico tem como objetivo indicar o nível de apoio fornecido pelas capacidades de Compras para a gestão do relacionamento com suas interfaces. O gráfico tem seus valores definidos a partir da pontuação de cada prática, levando-se em consideração as associações com diferentes interfaces com base nas Tabelas 3, 4, 5, 7, 8, 10, 12, 14 e 16 (ver Apêndice II). Cada interface do gráfico recebe como valor a pontuação média das capacidades que as suportam. As capacidades, por sua vez, suportam os relacionamentos através das suas práticas, conforme ilustra a Tabela 28 através do exemplo da interface Qualidade, cujo relacionamento com Compras é suportado por 10 práticas distintas, distribuídas entre 6 capacidades: Gestão do Relacionamento com Fornecedores; Gestão do Relacionamento com Clientes Internos; Monitoramento de Mercado e Gestão da Informação; Gestão do Custo Total de Propriedade; Gestão de Risco; e Gestão de Desempenho.

Tabela 28: Exemplo de pontuação de gestão da interface Qualidade (elaborado pelo autor)

capabilidade	Prática	Nível de Prática observado	Pontuação da Prática	Pontuação da capacidade para a interface
Gestão do Relacionamento com Fornecedores	Desenvolvimento de fornecedores	Prática Intermediária	3,0 pontos	3,0 pontos
Gestão do Relacionamento com Clientes Internos	Antecipação de demanda e envolvimento na área cliente	Prática Intermediária	3,0 pontos	3,0 pontos
	Integração com o desenvolvimento de novos produtos	Prática entre Básica e Intermediária	2,0 pontos	
	Classificação de clientes	Prática entre Intermediária e Avançada	4,0 pontos	
Monitoramento de Mercado e Gestão da Informação	Identificação de inovações em fornecedores	Prática Básica	1,0 pontos	1,0 pontos
Gestão do Custo Total de Propriedade	Mapeamento de Custos	Prática Intermediária	3,0 pontos	4,0 pontos
	Integração das informações de custos com o mercado fornecedor	Prática Intermediária	5,0 pontos	
Gestão de Risco	Mapeamento de riscos	Prática Intermediária	3,0 pontos	3,0 pontos
Gestão de Desempenho	Adequação do papel de Compras com seus indicadores de desempenho	Prática Básica	1,0 pontos	2,0 pontos
	Abrangência da avaliação de desempenho	Prática Intermediária	3,0 pontos	
Pontuação da gestão da interface Qualidade: 2,7 pontos				
(média das pontuações das práticas que suportam este relacionamento)				

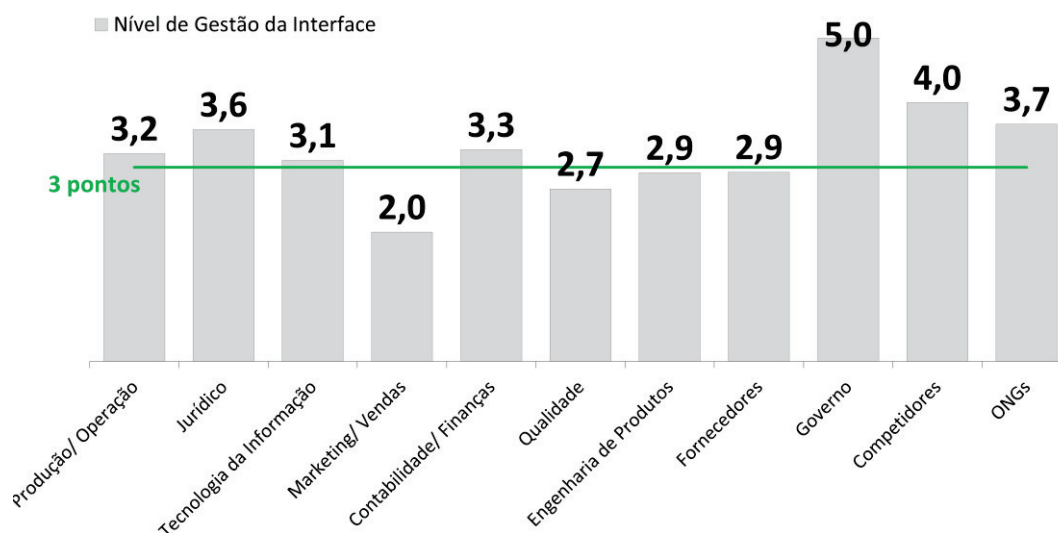


Figura 8: Gráfico de Gestão de Interfaces resultante do diagnóstico (elaborado pelo autor com base no exemplo da Figura 7)

Há duas observações importantes relacionadas ao Gráfico de Gestão de Interfaces: Em primeiro lugar, a quantidade de práticas que apoiam os relacionamentos com interfaces não é constante, com números variando de 3 (i.e. Competidores) a 29 práticas associadas (i.e. Produção/ Operação), conforme percebido nas Tabelas 3, 4, 5, 7, 8, 10, 12, 14 e 16. Assim, entende-se que uma pontuação baixa auferida em práticas associadas à interface Competidores facilmente provocará um resultado negativo, pois cada prática possui alta relevância sobre o relacionamento. Por outro lado, conferir ponderação aos suportes capacidade-interface traria um rigor impreciso ao modelo, visto que os pesos ficariam associados ao universo da empresa estudada, o que dificultaria a comparação sistemática de empresas pelo observador. Assim, a análise do Gráfico de Gestão de Interfaces deve levar em consideração tal compartilhamento ou concentração de riscos durante a composição das médias.

Em segundo lugar, pode-se notar a linha horizontal exibida na Figura 8 (“3 pontos”), indicando o valor intermediário do gráfico de colunas e separando, para apreciação do observador, as interfaces diagnosticadas em duas camadas: (i) inferior, com pontuação abaixo de 3, ou seja, gestão do relacionamento aquém do proposto pela literatura; e (ii) superior, com pontuação igual ou maior que 3, interfaces cujo relacionamento é administrado de forma melhor ou igual ao proposto pela literatura.

Este capítulo teve como objetivo o detalhamento do modelo de diagnóstico de capacidades de Compras baseado em interfaces e apresenta, ao final de sua metodologia, três pilares de sua composição:

- **Tabelas 17 a 25**, com agrupamento das práticas, perguntas de pesquisa, interfaces associadas e níveis de prática sugeridos para cada capacidade, permitindo condução de diagnóstico claro e padronizado;
- **Diagrama de Capacidades (Figura 6)**, permitindo a análise visual e integrada dos resultados do diagnóstico das capacidades; e
- **Gráfico de Gestão de Interfaces (Figura 8)**, que fornece o nível de suporte observado para a garantia dos relacionamentos com as interfaces.

O capítulo 5 a seguir tem como objetivo ilustrar a aplicação do modelo de capacidades em uma empresa real, diagnosticando seu nível de prática nas capacidades mapeadas e seu nível de gestão de interfaces, bem como demonstrando o formato de condução proposto para o diagnóstico.