

5 Estudo de caso

Este capítulo objetiva a contextualização da metodologia demonstrada no capítulo 4 através de sua aplicação na área de Compras de uma empresa real. Ressalta-se que o nome da empresa apresentada neste estudo de caso é fictício, mas as informações relativas ao setor de atuação, práticas internas, entrevistas e valores e percentuais do volume de compras são verídicos, uma vez que são dados importantes para a condução deste estudo.

A abordagem utilizada consiste em um questionário qualitativo composto pelas 36 perguntas propostas nas Tabelas 17 a 25, associadas às nove capacidades estudadas no trabalho. O questionário foi aplicado através de entrevistas semi-estruturadas presenciais e remotas com executivos e membros de equipes de Compras da empresa (ver *Apêndice I: lista de entrevistados para o estudo de caso*). Os principais objetivos deste estudo de caso são:

1. Obter uma **visão e um diagnóstico** das capacidades e da gestão de interfaces da área de Compras de serviços da XPTO;
2. Comparar o **nível de prática das capacidades** da área-alvo com o proposto pela literatura, através do Diagrama de Capacidades;
3. Comparar o **nível de gestão de interfaces** observado na área-alvo com o proposto pela literatura, através do Gráfico de Gestão de Interfaces;
4. Identificar, através dos objetivos 2 e 3, **oportunidades de melhorias** no desenvolvimento de capacidades para a área-alvo;

Os principais produtos esperados ao final deste estudo de caso são o Diagrama de Capacidades da área de Compras estudada na XPTO e o Gráfico de Gestão de Interfaces da área de Compras estudada na XPTO.

5.1. Panorama da empresa XPTO

O setor de mineração é tradicionalmente considerado um incômodo necessário para a indústria mundial (Hanlin & Hanlin, 2012), com relevante impacto ambiental e social nas regiões onde atua e ligações setoriais limitadas devido à alta dependência dos setores de siderurgia e de infraestrutura física de um país como destinos de seus produtos (Rayner & Bishop, 2013; Giurco *et al.*, 2014). No entanto, essa mesma dependência provoca uma forte associação entre o setor mineral e o desenvolvimento econômico mundial por ser uma atividade de longo prazo que fornece insumos para três dos principais segmentos relacionados ao crescimento urbano: a construção civil (através da produção de aço e de carvão metalúrgico); a manufatura de bens de consumo (através da produção de cobre e níquel usados em carros, eletrodomésticos, entre outros); e a produção de alimentos (através da produção de fertilizantes) (Albuquerque, 2001; Andrade, 2001). De fato, um movimento crescente na indústria mineral, bem como em outras indústrias com alto impacto potencial, é ir além do que determina a legislação vigente, antecipando restrições futuras e gerando menor impacto no curto e médio prazo.

Neste contexto, linhas de pensamento modernas compreendem a indústria mineral como agente catalizador de desenvolvimento de empresas e comunidades locais em sua cadeia de produção (Hanlin & Halin, 2012), estimulando crescimento econômico e social em regiões financeiramente desfavorecidas, bem como para os países em que operam, contribuindo significativamente com exportações e geração de capital financeiro.

Dada a importância do setor de mineração e a abrangência de suas atividades em termos de aproveitamentos e impactos, percebe-se uma ligação intrínseca com áreas de Compras, ou Suprimentos (Hanlin, 2011), capaz de influenciar os resultados de desenvolvimento e prática de Capabilidades de Compras e Gestão de Interfaces. Tal ligação é baseada nas contribuições de Compras para empresas do setor em elementos como: (i) margens financeiras da organização através da eficaz aplicação de capital; (ii) busca por escala operacional e financeira; (iii) necessidade de gestão do alto capital aplicado para desenvolvimento e operação de sítios minerais; (iv) necessidade de gestão do vasto conjunto de categorias de produtos e serviços envolvidos nas operações de uma mineradora.

Tais fatores tornam a indústria mineral fundamentalmente atrativa para aplicação do modelo desenvolvido neste trabalho, com enorme aplicação de Compras em suas operações e alta relevância da função em seus resultados.

5.2. Organização da empresa XPTO

A empresa XPTO é uma empresa de capital aberto, com presença mundial em 38 países nos cinco continentes e ações negociadas nas bolsas de São Paulo, Nova York, Hong Kong, Paris e Madri. É a maior produtora mundial de minério de ferro e pelotas e a segunda maior de níquel, produzindo também minério de manganês, ferroligas, cobre, metais do grupo platina (PGMs), ouro, prata, cobalto, carvão metalúrgico e térmico, potássio, fosfatados e outros fertilizantes, além de atuar nos setores de logística, siderurgia e energia, fundamentais para suas operações.

A estrutura organizacional da empresa é segmentada por linha de negócio, com diretores executivos designados para cada tipo de atividade-fim da empresa (metais ferrosos, metais básicos, fertilizantes, logística, pesquisa mineral etc.), além de um diretor executivo dedicado às funções de Finanças e Suprimentos. A existência de uma posição hierarquicamente relevante com visão direta das operações de Suprimentos indica a importância de suas funções para a empresa, cujo foco em custos norteia grande parte de seus investimentos e ações.

A diretoria de Suprimentos da empresa se organiza de maneira heterogênea, com centralização de certas funções e outras atuando sob regime federado, no qual atuam de maneira descentralizada e se reportam a um escritório central. Entre as diversas áreas dentro de Suprimentos, a área de Compras recebe especial interesse deste trabalho e é segmentada por especialização entre Serviços e Materiais, contando com mais de 1.500 profissionais distribuídos em mais de 10 países. Este estudo de caso se concentra na análise das capacidades e gestão dos relacionamentos da área de Compras da empresa, sem distinção entre a especialidade associada aos profissionais entrevistados.

A avaliação foi feita com base em uma escala numérica de 0 a 5 e os entrevistados foram incentivados a fazer comentários e críticas qualitativas junto a cada prática avaliada. Com tais entrevistas, buscou-se capturar a percepção dos profissionais com relação às capacidades existentes na Diretoria de Suprimentos

para Operação. A lista de profissionais entrevistados para este estudo é disponibilizada para consulta no Apêndice I, junto a uma classificação dos profissionais com a sua função na XPTO, o cargo atual no departamento de Compras, seu tempo de casa e uma breve descrição de sua experiência profissional.

A Figura 9 esquematiza a disposição organizacional dos profissionais consultados durante este estudo e ilustra a captura de percepções distintas acerca das capacidades da Diretoria de Suprimentos para Operações, bem como de sua gestão de relacionamentos com interfaces. Entre os participantes, há profissionais internos e externos à diretoria, bem como de diferentes níveis hierárquicos e de senioridade, permitindo múltiplas análises da mesma organização sob diferentes pontos de vista, porém com critério de avaliação único.

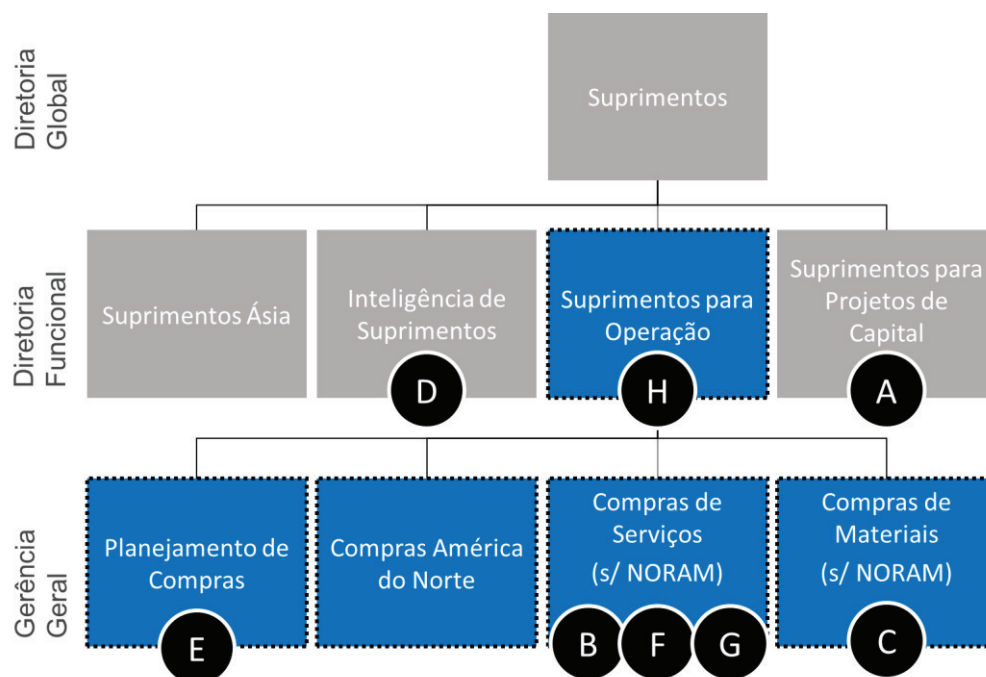


Figura 9: Organograma da Diretoria Global de Suprimentos da empresa XPTO com distribuição organizacional dos profissionais consultados para o estudo (elaborado pelo autor)

5.3. Análises e Resultados observados

A análise dos dados obtidos nas entrevistas foi realizada em duas frentes: qualitativa e quantitativa. A análise qualitativa levou em consideração os comentários e críticas levantados pelos entrevistados para cada prática, que foram agrupados por categoria para possibilitar a síntese e redação nesta seção. A análise quantitativa foi realizada de forma agregada, considerando a pontuação obtida com cada resposta dos entrevistados e buscando visões segmentadas por: (i) nível

hierárquico (equipe ou liderança); e (ii) tempo de casa na empresa XPTO. Os resultados foram processados através de planilhas eletrônicas e a pontuação resultante foi calculada como a média aritmética simples das pontuações individuais.

Com relação à análise quantitativa, é importante mencionar que o questionário desenvolvido ao longo desta dissertação e aplicado na empresa XPTO tem como base as práticas propostas pela literatura atual para execução de capacidades de Compras. Como resultado, é possível observar o nível de prática de cada capacidade. Ainda, o nível de gestão de relacionamentos com interfaces de Compras é inferido através das respostas, seguindo a associação entre capacidades e interfaces apresentada no Apêndice II. Com o objetivo de criticar os resultados observados na Gestão de interfaces da diretoria estudada, foi realizada uma rodada adicional de consulta aos entrevistados para entender a perspectiva individual e conjunta sobre a importância de cada interface para a diretoria observada, permitindo a comparação entre Nível de Gestão e Importância e indicando seu balanceamento.

A seguir, são apresentadas sínteses das avaliações quantitativas e qualitativas realizadas neste estudo. As avaliações foram realizadas para cada prática e são apresentadas de maneira agregada por capacidade.

5.3.1. Análise Quantitativa – Indicadores do Diagnóstico

Esta seção aborda indicadores quantitativos resultantes da pesquisa realizada com os profissionais da XPTO. A Figura 10 representa o Diagrama de Capacidades proposto na Figura 6 para os oito entrevistados de forma agregada.

Observando a Figura 10, algumas conclusões podem ser feitas: primeiramente, a menor pontuação média observada é de 2,9 pontos, na capacidade ‘Monitoramento de Mercado e Gestão da Informação’, sendo esta a única capacidade com pontuação abaixo do nível Intermediário. Ainda, a maior pontuação média é obtida na capacidade ‘Relacionamento com Fornecedores’, com 4,0 pontos, a única posicionada no intervalo “Intermediário ▶ Avançado”. As demais capacidades alcançaram pontuação média entre 3,1 e 3,8 pontos, se posicionando no intervalo “Intermediário”. Os entrevistados apresentaram maior divergência de pontuação na avaliação da capacidade Análise de Gastos, com

desvio padrão de 0,98 pontos entre as avaliações individuais. A capacidade que apresentou maior alinhamento entre os entrevistados foi Gestão do Desempenho, com 0,34 pontos de desvio padrão. De uma forma geral, a Diretoria de Suprimentos para Operações da XPTO apresenta capacidades adequadamente desenvolvidas, com apenas uma capacidade aquém do esperado. O posicionamento de somente uma capacidade acima do nível ‘Intermediário’, no entanto, indica espaço para aprimoramento.

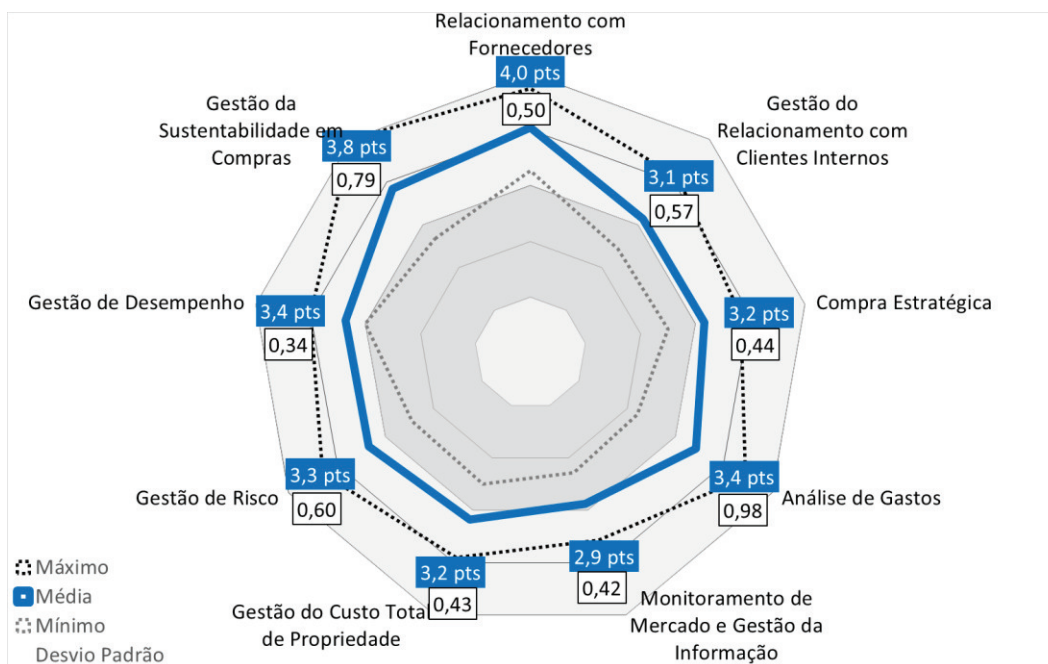


Figura 10: Diagrama de Capabilidades da Diretoria de Suprimentos para Operações da XPTO (elaborado através de consulta a profissionais da organização)

A Figura 11 faz uso do resultado observado na Figura 10 e o segmenta entre dois grupos: Liderança e Equipe. O objetivo deste indicador é avaliar a coerência das perspectivas associadas à diretoria avaliada entre diferentes níveis hierárquicos da empresa.

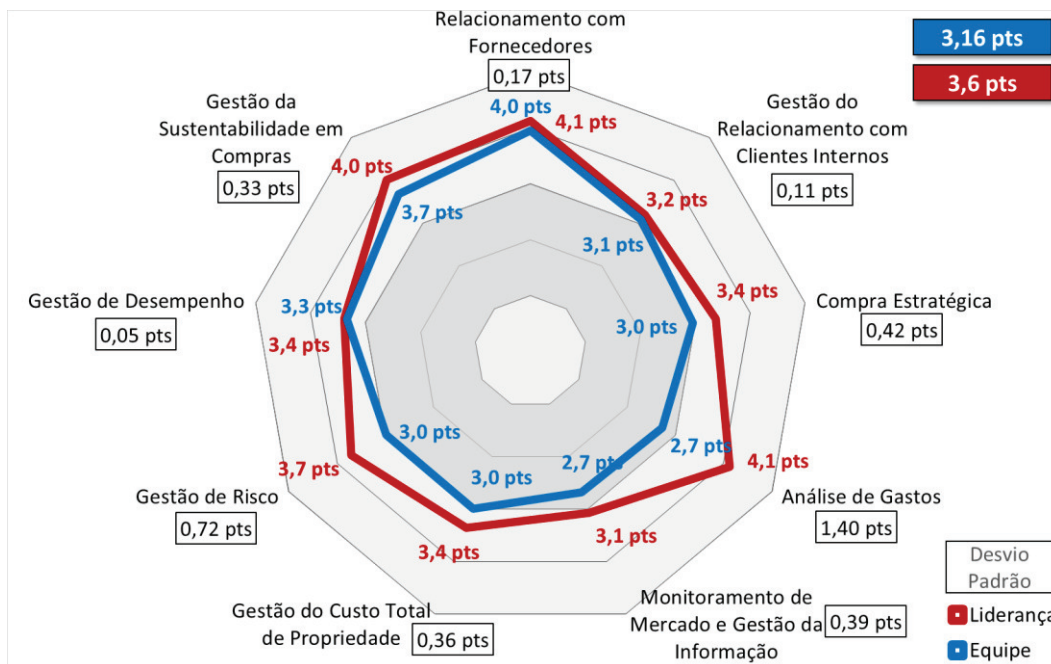


Figura 11: Diagrama de Capabilidades de Compras segmentado por posição hierárquica

Dois elementos centrais podem ser observados no diagrama: (i) o grupo Liderança atribui pontuações superiores a todas as capacidades, com pouca diferença para o grupo Equipe; e (ii) observa-se harmonia entre os diagramas elaborados para Liderança e Equipe, sem contrastes em termos de tendência ou amplitude das avaliações. Nas capacidades ‘Gestão de Risco’ e ‘Análise de Gastos’, a diferença observada é alta se comparada ao restante das capacidades, não ficando claro no diagrama o motivo de tal desconexão. De acordo com a avaliação qualitativa dos entrevistados, observa-se uma visão mais positiva por parte da Liderança, principalmente por estarem envolvidos nas decisões que afetam diretamente suas capacidades. A presença dentro ou fora da diretoria avaliada também apresentam impacto sobre o resultado final, com avaliações externas menos positivas do que as internas. Especificamente com relação à Análise de Gastos, entende-se que a influência de Compras não cobre os gastos da empresa em sua totalidade, permitindo que algumas transações realizadas pelas áreas usuárias não sejam monitoradas pela Diretoria de Suprimentos para Operações, ainda que tenha acesso caso precise conduzir estudos pontuais. Tal falta de visibilidade é enxergada como natural em uma empresa do porte e abrangência geográfica da XPTO, principalmente na indústria de mineração, em que linhas de negócio heterogêneas se mesclam em uma mesma organização controladora, e a Liderança pode não ser capaz de enxergar com detalhes a pulverização de tais transações.

De forma análoga à Figura 11, a Figura 12 divide os profissionais entrevistados em dois grupos, de acordo com o tempo de casa na XPTO: Longo Tempo de Casa e Curto Tempo de Casa. O objetivo deste indicador é estudar se a avaliação das práticas e capacidades sofre alguma influência com o passar dos anos, indicando a presença de uma eventual curva de aprendizado com relação à observação e interpretação da Diretoria de Suprimentos para Operações. A análise do diagrama da Figura 12 indica que não há diferença significativa entre os dois grupos e que o tempo de casa não influencia a avaliação das capacidades de Compras da diretoria.

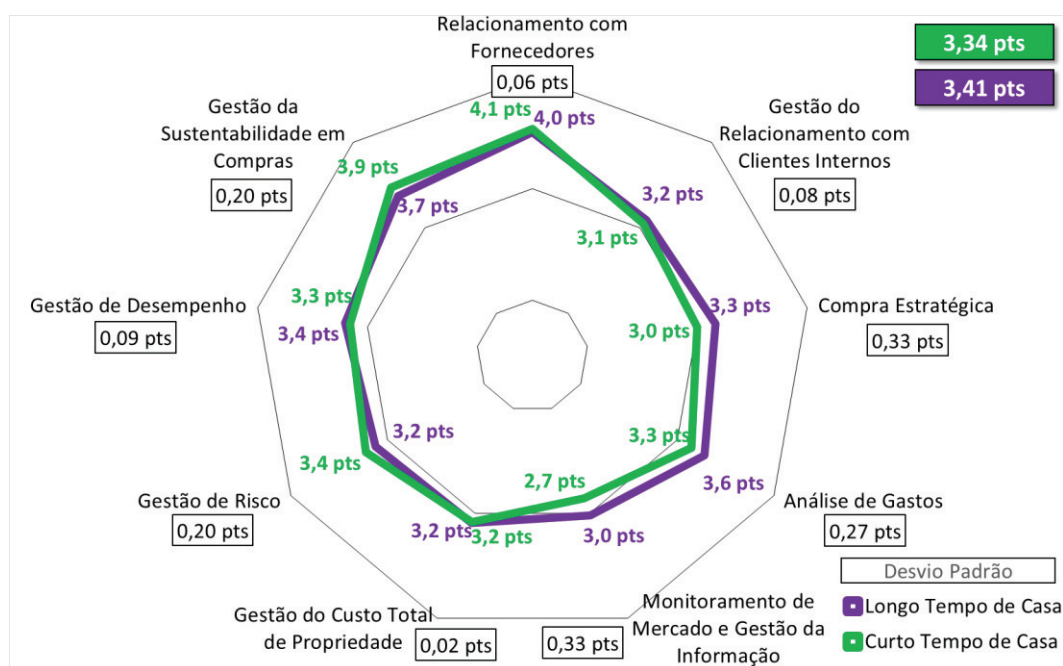


Figura 12: Diagrama de Capabilidades de Compras segmentado por tempo de casa

Com relação à Gestão de interfaces, o Gráfico de Interfaces (Figura 8) é construído para a XPTO e permite a avaliação da gestão de relacionamentos com as nove interfaces de Compras. A Figura 13 traz os resultados agregados da gestão de cada interface, indicando pontuações média, mínima e máxima.

A Figura 13 permite o diagnóstico do elemento-chave deste trabalho: a gestão de relacionamentos com as múltiplas interfaces que a área de Compras da XPTO possui. Dado que o desenvolvimento e prática de capacidades de Compras é realizado com o propósito de se obter uma melhor gestão dos vários relacionamentos existentes na sua função, o adequado nível de Gestão de interfaces é fundamental para o sucesso da Diretoria de Suprimentos para Operações da

XPTO. Pelo gráfico da Figura 13, algumas conclusões podem ser tiradas: (i) somente uma interface possui gestão avaliada aquém do indicado pela literatura atual ('Marketing & Vendas'), indicando uma baixa integração da cadeia de suprimentos interna da empresa causada por, possivelmente, uma área de Compras muito focada em custos e fatores a montante e pouco focada em aumento de receitas, capital de giro e outros fatores a jusante da cadeia; (ii) Todas as interfaces com exceção de 'Marketing & Vendas' obtiveram pontuação média em nível Intermediário, porém de maneira heterogênea: quando se compara os valores mínimos e máximos atribuídos a cada uma, percebe-se alta variação nas pontuações; (iii) os desvios-padrão calculados não apresentam alta magnitude quando comparados aos valores absolutos da pontuação, indicando boa concentração de resultados na média. As diferenças possivelmente podem ser explicadas através da divisão entre Posição Hierárquica ou Tempo de Casa.

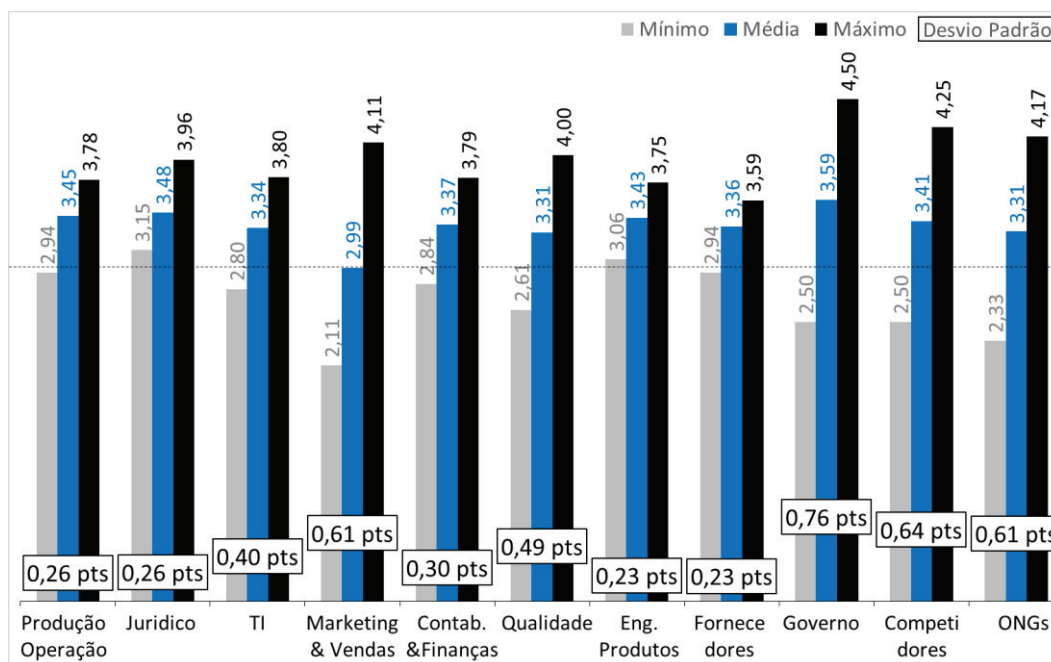


Figura 13: Gráfico de Gestão de interfaces da Diretoria de Suprimentos para Operações da XPTO

A Figura 14 propõe o aprofundamento da análise da Figura 13 ao dividir seus resultados entre avaliações de profissionais de Liderança e Equipe, complementando o estudo. Pelo gráfico, confirma-se uma tendência indicada na Figura 11: a avaliação positiva da Liderança, que ao pontuar as capacidades da diretoria em maior nível, consequentemente avaliou os relacionamentos em melhor

grau. Apenas a interface ‘Governo’ recebeu pontuação superior da Equipe quando comparada à Liderança. Tal tendência abre espaço para duas linhas de pensamento entre os entrevistados, como se observa: primeiramente, é comum os entrevistados indicarem a avaliação da Liderança como de maior precisão e veracidade, refletindo um possível respeito hierárquico associado à sua avaliação da diretoria. Além disso, a Liderança da diretoria, alegadamente, está envolvida em mais iniciativas do que cada profissional individualmente, e portanto tem informação menos restrita com relação aos projetos e iniciativas de gestão em andamento, o que não é compartilhado pelo grupo Equipe e pode contribuir para sua visão positiva.

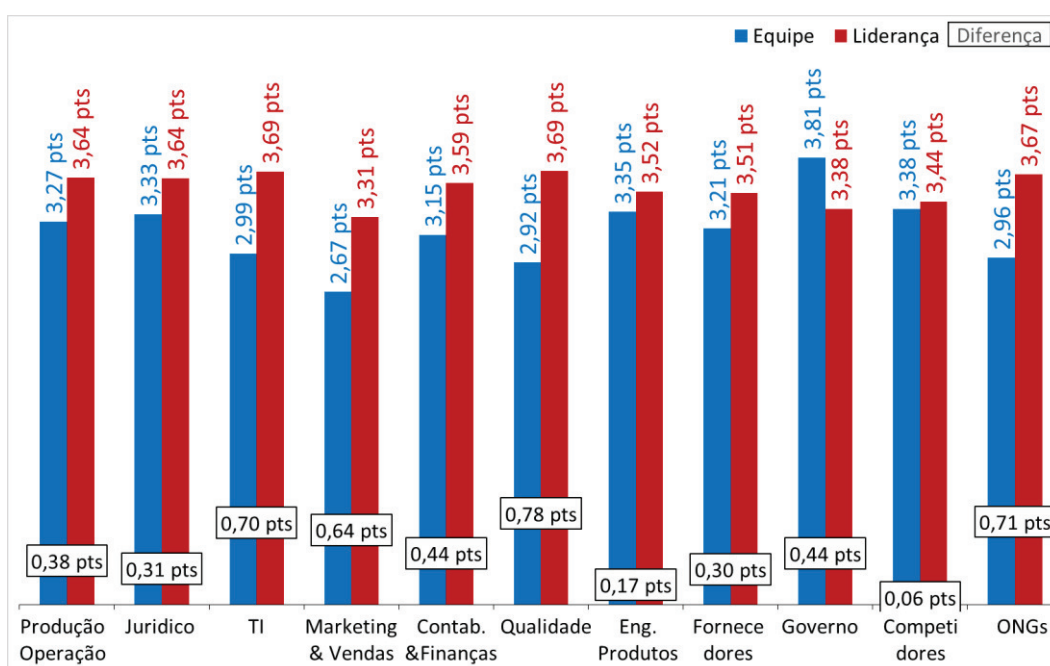


Figura 14: Gráfico de Gestão de interfaces segmentado por hierarquia

A Figura 15 indica raciocínio semelhante ao observado na Figura 12: o tempo de casa, aparentemente, não influencia nas avaliações. A diferença de 0,58 pontos entre os resultados da interface ‘Marketing & Vendas’ pode ser atribuída à heterogeneidade natural da avaliação das capacidades que a suportam (Gestão do Relacionamento com Clientes Internos; Monitoramento de Mercado e Gestão da Informação; e Gestão de Risco).

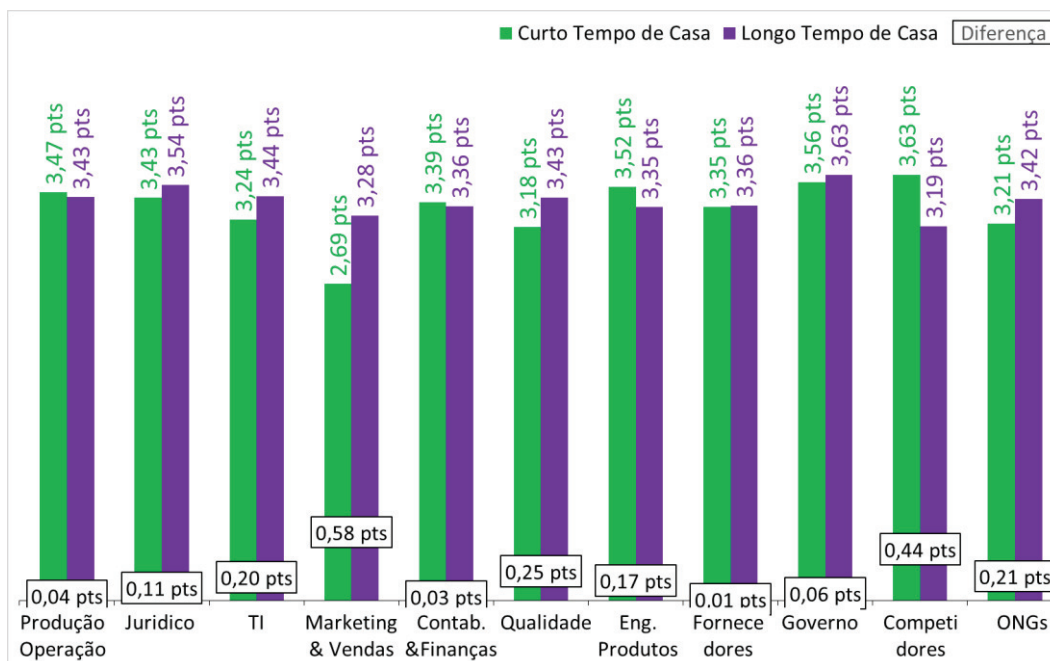


Figura 15: Gráfico de Gestão de interfaces segmentado por tempo de casa

5.3.2. Discussão dos Resultados

Com relação à capacidade **Gestão do Relacionamento com Fornecedores**, há consenso entre os entrevistados de que há área ativa dedicada à gestão da base de fornecedores, sua revisão periódica e cadastro de novos fornecedores durante negociações. O contato com a área não ocorre livre de atritos resultantes de burocracias, processos engessados ou exageros por segurança. Ainda, há visão diferenciada por categoria, com gestores dedicados a cada categoria ou família de categorias. Segundo os entrevistados, não há visita regular à base dos fornecedores. Segundo os compradores, há uma lista pré-definida de fornecedores aptos a fornecer bens e serviços para a empresa, porém não é atualizada periodicamente. Ainda que haja um projeto para revisão periódica de tal lista, a condução descentralizada leva a divergências na coleta e processamento de informações. A inserção de novos fornecedores na base de também é complexa: os fornecedores de maior relevância já estão cadastrados e os pequenos fornecedores não são capazes de se adequar a todas as restrições cobradas pela XPTO.

Fornecedores são avaliados trimestralmente e os resultados não apenas são utilizados na retroalimentação do processo de compra, mas também como restrição para contratações futuras: fornecedores com avaliação baixa em contratos vigentes possuem chances reduzidas de premiação em novas contratações. A avaliação é

dada através de pesquisa padronizada e sofre muitas reclamações por parte de Compras, Produção/ Operação e Fornecedores devido à inflexibilidade das perguntas e consequente incapacidade de refletir peculiaridades de algumas categorias.

O desenvolvimento de fornecedores é feito através de área dedicada dentro da estrutura organizacional de Compras, atuando através de assessoria gerencial, concessão de crédito para financiamentos e apoio em negociações com fornecedores de segunda camada, quando relevante. Além disso, são estabelecidos relacionamentos diferenciados com fornecedores de alta criticidade para a organização. Devido à natureza de seu negócio e à abrangência geográfica de sua operação, a empresa lida com alguns fornecedores de alta influência política, o que provoca lentidão e envolvimento de governos municipais e estaduais em algumas negociações.

A capacidade de **Gestão do Relacionamento com Clientes Internos** pode ser analisada nas seguintes linhas: Com relação à previsão e antecipação de demanda, a Diretoria de Suprimentos para Operações monitora os principais contratos em andamento e possui fluxo formal de informações para captura de demandas, através de Requisições de Compra. As áreas usuárias indicam intenção de centralização de grande parte dos processos de compra, pois não percebem valor agregado por Compras em todas as categorias ou transações. Adicionalmente, algumas categorias estão extremamente correlacionadas com a produção da área, variando bastante ao longo do tempo, tornando a demanda imprevisível em sua totalidade. É possível prever uma demanda mínima, porém sempre haverá demandas não planejadas de inclusão ou exclusão de escopo.

Sobre a integração com o desenvolvimento de novos produtos, percebe-se constante acompanhamento de tendências do mercado fornecedor de primeira e segunda camadas (em algumas categorias de maior maturidade). Tal acompanhamento se dedica a conhecer tecnologias, inovações e movimentos de mercado que possam influenciar os produtos ou serviços produzidos pela empresa. No entanto, a relação de Compras com as áreas comerciais da empresa (Marketing & Vendas) é intermitente, sem que as partes busquem proativamente suportar uma à outra. A baixa importância atribuída à interface pode ser compreendida através de uma análise do produto vendido pela XPTO: nesse setor específico, a demanda excede a oferta de tal forma que o produto é vendido antes mesmo de ser extraído

da terra. Assim, não há colaboração representativa entre as áreas, segundo os entrevistados.

Com relação à diferenciação dos clientes internos, observa-se mapeamento dinâmico do impacto e importância das áreas clientes (operações da empresa) para Compras, porém não há aderência a este mapeamento na rotina da área, comumente priorizando requisições de prazo urgente em detrimento de clientes que deveriam receber preferência.

Na análise da capacidade **Compra Estratégica**, observa-se constante cobrança da alta liderança de Compras para que todas as categorias de Compras tenham estratégia mapeada e executada, com cobrança de alavancas de negociação, desenho de longo prazo da categoria, análise da oferta e demanda do mercado fornecedor, entre outros elementos. É reconhecidamente um pilar de boas práticas dentro da estrutura de Compras da empresa. No entanto, a eficácia das estratégias ainda varia entre áreas ou categorias, indicando forte relação com indivíduos e alta dependência de conhecimento tácito. No entanto, não há análise dinâmica de competências centrais no processo de desenvolvimento de estratégias. As competências foram definidas no passado e não são criticadas pela estrutura de Compras, exceto em casos pontuais e raros ou em assuntos associados a competências não-centrais.

Com relação à avaliação de propostas comerciais, observa-se diferenças entre categorias e áreas. De uma forma geral, a área usuária avalia a proposta técnica dos fornecedores sem intervenção de Compras, e Compras realiza a análise comercial, também de maneira independente. Durante negociações comerciais, há métodos híbridos em adoção, mas ainda é comum observar negociações conduzidas somente através de critérios comerciais associados a preço, condições de pagamento, garantia de oferta etc.

Para a capacidade **Análise de Gastos**, a visibilidade de informações de gastos não é completa na Diretoria de Suprimentos para Operações da XPTO: mesmo com padronização de categorias e códigos através de ERP, muitas transações são realizadas fora da estrutura de Compras e não são visíveis até que ocorram. Os gastos sob gestão de Compras, no entanto, são divulgados e analisados de forma robusta e com alta confiabilidade por parte dos compradores e analistas.

As oportunidades de redução de custos, no entanto, são originadas na própria área cliente de Compras (usuário final), e diversos projetos de redução de custos

são conduzidos dentro da estrutura da Diretoria de Suprimentos para Operações. Ainda sobre potenciais reduções de custos, a empresa não explora ao máximo seu relacionamento com fornecedores preferenciais e vive uma antítese estratégica: não somente há definições de riscos e exposição máxima monitoradas para as partes compradora e fornecedora como também são conduzidas análises financeiras dos fornecedores durante negociações para que não haja exposição financeira excessiva. Como as restrições são, comumente, muito rigorosas, uma seleta lista de fornecedores participa da maioria dos processos concorrenciais, potencializando a exposição da XPTO.

Com relação à **Monitoramento de Mercado e Gestão da Informação**, percebe-se a modelagem de custos como metodologia amplamente usada na empresa, servindo de principal instrumento em muitas negociações. A empresa possui porte suficiente em negociações para exigir aberturas de custos em altos níveis de detalhe.

A diretoria suporta o planejamento integrado da companhia, porém não ativamente: o planejamento da XPTO é realizado de forma descentralizada, por unidade de negócio, e a gestão de Compras é subdividida por categorias de bens e serviços, provocando um descompasso de gestão. No entanto, o planejamento anual de Suprimentos leva em consideração as demandas previstas das operações da companhia em todo o mundo, associando suas metas às da empresa.

Com relação à busca por inovações e estímulo de novos negócios para fornecedores, a diretoria se mostra aberta a sugestões de melhorias em desenhos de operações por parte de fornecedores, principalmente para introdução de tecnologias que possibilitem reduções de custos. Ainda, é comum a participação de profissionais da empresa em feiras e congressos relevantes para suas funções.

A **Gestão do Custo Total de Propriedade** está presente em grande parte das categorias de Compras da empresa que se encontram sob “gestão de categoria”, que juntas representam mais que 60% dos gastos da empresa com materiais e serviços. As categorias de maior importância para a organização atuam em alto nível de detalhes com relação ao mapeamento de custos. O tratamento de mais categorias com esse método é formalmente incentivado e, idealmente, todas as compras deveriam ser feitas por TCO. No entanto, ao longo da vida útil dos contratos de fornecimento, não há acompanhamento formal de custos pela área de Compras para

todas as transações, não garantindo a eficácia da metodologia como direcionadora de negociações.

Ainda, quando se investiga a utilização do TCO nas diferentes categorias de compras da empresa, identifica-se que a liderança tende a aplicar a abordagem primeiro à compra de itens de não-rotina, tais como bens de capital. O uso da ferramenta de TCO na compra de itens de MRO, componentes e peças se dá em um período posterior, existindo a possibilidade de nem vir a ocorrer para uma determinada operação. Por fim, tendo em mente a heterogeneidade encontrada na aplicação do TCO para diferentes categorias de compras, fica clara a complexidade e especificidade do método estudado. Pode-se concluir, com isso, que a aplicação generalizada não somente é inviável, mas também não-recomendável à XPTO.

Com relação à **Gestão de Risco**, há área dedicada à gestão de riscos na Diretoria de Suprimentos para Operações da XPTO. A atuação da área é limitada ao fornecimento, desenvolvimento e análise de informações e caso um fornecedor exceda qualquer dos direcionadores de risco definido pela área, há sugestão formal e de alta relevância de que o mesmo não seja contratado. Essa sugestão é seguida em todos os casos, exceto naqueles em que não há outra opção.

Os principais riscos de Compras são definidos através do constante mapeamento dos processos de compras e dos fornecedores atuais e potenciais. Em tal mapeamento, riscos processuais são avaliados, bem como riscos financeiros, riscos comerciais, entre outros. Riscos disruptivos raramente são abordados em um mapeamento formal. De uma forma geral, a própria área de riscos se assegura de estruturar e implementar planos de mitigação dos riscos em um primeiro nível. Quando necessário, a área de Compras é acionada para atuação em segundo nível.

Na capacidade **Gestão de Desempenho**, um dos principais méritos da diretoria de Suprimentos com relação às suas metas é o alinhamento delas com as metas de seus clientes internos e da companhia, de acordo com os entrevistados. Há fórum anual colaborativo entre clientes (Operação/ Produção) para definição e alinhamento de metas de Compras e discussão sobre resultados anteriores. A atividade colaborativa suporta não apenas o alinhamento de metas e objetivos funcionais à estratégia central da empresa, mas também reforça a presença de Compras como um agente viabilizador de resultados dentro da companhia, e não apenas uma área de gestão de custos. Ainda, existem diversos indicadores adicionais além daqueles que refletem diretamente as metas da diretoria. Esses

indicadores são denominados Indicadores de Rotina e são acompanhados mensalmente, com planos de ação e de melhoria traçados e acompanhados internamente (avaliação de fornecedores, por exemplo).

Por fim, com relação à capacidade **Gestão da Sustentabilidade em Compras**, percebe-se alta relevância conferida às suas práticas dentro das negociações da empresa. Em especial àquelas ligadas a Saúde, Segurança do Trabalho e Meio Ambiente. Elementos como Sustentabilidade Econômica são tratados através de mecanismos contratuais que buscam equilíbrios financeiros entre as partes, além de seguros e garantias devidamente aplicados.

Devido principalmente ao seu porte, capacidade de impacto e exposição pública, a empresa tem alta preocupação com diversas esferas de sustentabilidade, mantendo, por exemplo, uma área dedicada à gestão do relacionamento com sociedade, governo e ONGs no Brasil.

Uma vez que os resultados das avaliações são conhecidos, um questionamento relevante a se fazer é o seguinte: Dada a importância relativa de cada interface para a diretoria estudada na XPTO, como o nível de gestão observado neste diagnóstico suporta seus relacionamentos?

Um importante fator deste estudo é que, fundamentalmente, o principal objetivo das capacidades de Compras é a manutenção de seus relacionamentos de forma plena. Assim, as interfaces de maior importância deveriam obter a maior pontuação entre as onze elencadas e as de menor importância deveriam obter pontuações menores. Outro fator relevante é o elemento ‘Importância’ para a empresa. De fato, este trabalho não diferencia as interfaces de Compras com base em ‘Importância’, uma vez que é fortemente associada a cada empresa e a cada indústria. Com isso em mente, uma rodada adicional de consulta aos profissionais da Diretoria de Suprimentos para Operações da XPTO foi realizada. Nesta rodada adicional, a perspectiva sobre a importância de cada interface para a diretoria foi levantada, permitindo a comparação entre Nível de Gestão e Importância e indicando seu balanceamento. A Tabela 29 apresenta a escala de priorização proposta por cada um dos entrevistados para as onze interfaces, ordenada de maneira crescente (a menor colocação média indica a maior importância).

Através da Tabela 29, pode-se observar a ordem proposta por cada entrevistado e a alta correlação entre várias interfaces em suas colunas. A Figura 16 mostra o cruzamento entre o resultado observado na Tabela 29 (Importância) e a

avaliação resultante do questionário na Figura 13 (Nível de Gestão dos relacionamentos com as interfaces).

Tabela 29: Importância das interfaces para a função de Compras (baseado em consulta a profissionais XPTO)

| Interface | A | B | C | D | E | F | G | H | Colocação Média |
|-----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------------------------|
| Fornecedores | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1,38 (1º) |
| Produção/ Operação | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 2,50 (2º) |
| Qualidade | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3,13 (3º) |
| Marketing/ Vendas | 4 | 3 | 5 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 | 3,38 (4º) |
| Jurídico | 7 | 5 | 6 | 6 | 7 | 8 | 5 | 7 | 6,38 (5º) |
| Engenharia de Produtos | 6 | 7 | 9 | 7 | 6 | 4 | 7 | 6 | 6,50 (6º) |
| Contabilidade/ Finanças | 9 | 11 | 7 | 5 | 5 | 9 | 6 | 5 | 7,13 (7º) |
| ONGs | 5 | 6 | 10 | 9 | 8 | 6 | 11 | 11 | 8,25 (8º) |
| Tecnologia da Informação | 10 | 9 | 3 | 11 | 11 | 7 | 8 | 10 | 8,63 (9º) |
| Governo | 8 | 8 | 8 | 8 | 10 | 11 | 9 | 8 | 8,75 (10º) |
| Competidores | 11 | 10 | 11 | 10 | 9 | 10 | 10 | 9 | 10,00 (11º) |

O cruzamento das duas informações indicado na Figura 16 é denominado neste trabalho ‘Balanceamento de Interfaces’ e revela um crítico desbalanceamento: as interfaces de maior importância atribuída pela própria Diretoria de Suprimentos para Operações não são as interfaces cujo relacionamento é melhor suportado. O resultado observado é exatamente o oposto: Entre as cinco interfaces consideradas mais importantes, somente duas figuram entre as seis melhor suportadas pelas capacidades de Compras e as duas de menor importância para a organização de Compras da XPTO (Governo e Competidores) figuram entre as 5 mais bem suportadas por suas capacidades. Tradicionalmente, isso indica um esforço e uma quantidade de recursos empregados em direções não prioritárias.

No entanto, uma análise mais profunda deve ser conduzida para se criticar tal desbalanceamento com maior propriedade. Afinal, um fator de relevância para a operação da XPTO no Brasil é seu relacionamento com governos municipais, estaduais e federais e um nível alto de gestão deste relacionamento, por exemplo, é fundamental para a empresa no país. De qualquer forma, o desbalanceamento pode indicar um caminho para trabalhos internos e desenvolvimento de capacidades

com maior influência sobre as interfaces de alta importância. Fornecedores, por exemplo, que foi colocada em primeira posição em Importância por sete dos oito entrevistados, porém alcança sexta posição em Nível de Gestão, possivelmente devido à maior complexidade e abrangência do relacionamento.

Ainda assim, a capacidade de mudança da XPTO pode ser comprometida pelo seu porte e pela complexidade de seus processos internos, panorama semelhante ao encontrado em muitas mineradoras de grande porte. A Diretoria de Suprimentos para Operações deve manter em mente as oportunidades de melhoria em suas capacidades, executá-las de forma gradual e observar atentamente os relacionamentos com suas interfaces, dada a importância deles para sua função dentro da XPTO.

| | | Importância para a Função de Compras | | | | | | | | | | |
|--|--------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|-----------------|----------------------------|----------------|---------------------------------|----------------------------------|------------|-----------------------------------|----------------|---------------------|
| | | Fornecedores 1º | Produção/ Operação 2º | Qualidade 3º | Marketing/ Vendas 4º | Jurídico 5º | Engenharia de Produtos 6º | Contabilidade/ Finanças 7º | ONGs 8º | Tecnologia da Informação 9º | Governo 10º | Competidores 11º |
| Nível de Relacionamento com Interfaces na Empresa XPTO | Governo 1º | | | | | | | | | | X | |
| | Jurídico 2º | | | | | X | | | | | | |
| | Produção/ Operação 3º | | X | | | | | | | | | |
| | Engenharia de Produtos 4º | | | | | | X | | | | | |
| | Competidores 5º | | | | | | | | | | | X |
| | Contabilidade/ Finanças 6º | | | | | | | X | | | | |
| | Fornecedores 7º | X | | | | | | | | | | |
| | Tecnologia da Informação 8º | | | | | | | | X | | | |
| | ONGs 9º | | | | | | | | X | | | |
| | Qualidade 10º | | | X | | | | | | | | |
| | Marketing/ Vendas 11º | | | | X | | | | | | | |

Figura 16: Comparação entre Nível de Gestão e Importância das interfaces de Compras na XPTO

O próximo capítulo da presente dissertação é também o último e tem como objetivo não apenas sintetizar os resultados obtidos com a aplicação do modelo construído no Capítulo 4, descritos e analisados no Capítulo 5, como também apresentar as conclusões finais da pesquisa e as sugestões para trabalhos futuros.