

6 Conclusões e Recomendações

A presente dissertação dedicou-se especificamente à análise das capacidades de Compras em uma empresa como fatores geradores de diferenciação para a gestão dos relacionamentos de Compras com suas múltiplas interfaces. Teve como principal objetivo a determinação do conjunto de capacidades essenciais para o ótimo desempenho de uma área de Compras e como estas afetam os diversos relacionamentos da área, referenciados como interfaces.

A cada capacidade foram atribuídas diversas práticas e a cada prática, uma pergunta de pesquisa cuja resposta é necessária para se avaliar o nível de prática de uma determinada capacidade em uma empresa. É importante ressaltar que a avaliação de uma capacidade deve levar em consideração todas as práticas a ela associadas, bem como a análise de uma área de Compras deve considerar todas as capacidades essenciais à sua função, de forma a compreender a atuação conjunta dos elementos relevantes em sua gestão e não um elemento de forma isolada.

A principal contribuição desta dissertação foi a definição de um modelo contendo as capacidades essenciais para a gestão de uma área de Compras e suas interfaces, permitindo a análise sistêmica da área em diferentes organizações, bem como de sua gestão de relacionamentos. A aplicação e análise do modelo em uma empresa de mineração intensiva em Compras finalizou sua construção.

Mais especificamente, a aplicação do modelo consistiu na realização de um questionário cobrindo as 36 práticas associadas às nove capacidades essenciais para uma área de Compras e sua posterior avaliação através de indicadores quantitativos e comentários qualitativos. O questionário se dedica a promover pontuações para cada capacidade e, através de uma matriz pré-definida, inferir níveis de gestão de interfaces a partir do resultado. Ainda, durante a discussão dos resultados do estudo de caso, um item adicional foi incluído na análise, permitindo a comparação da importância das interfaces com o nível de gestão de seus relacionamentos.

Com este questionário, foi possível a avaliação da Diretoria de Suprimentos para Operações da empresa XPTO sob o prisma da literatura atual de Compras,

abordando nove capacidades e onze interfaces relevantes para a função de Compras da organização.

O modelo proposto mostrou-se eficaz para analisar o nível de prática de capacidades de uma área de Compras observada, bem como o nível de gestão das suas interfaces e alguns pontos podem ser destacados com relação a isso: (i) Não houve qualquer dúvida levantada pelos profissionais consultados cujas respostas não fossem encontradas na literatura coberta por este trabalho; (ii) Os termos e definições da disciplina, amplamente utilizados neste trabalho e durante as entrevistas, eram de conhecimento geral dos profissionais consultados, não gerando necessidade de explicações ou necessidade de contextualização; (iii) A aplicação do modelo através de planilhas eletrônicas se mostrou ágil e flexível para alterações em respostas ou comentários dos entrevistados.

O modelo foi desenvolvido e deve ser interpretado a partir de uma visão generalista, na qual entende-se que sua aplicação e produtos independem de fatores como a indústria na qual se está inserido, o porte ou mesmo o perfil de Compras da empresa. Especificamente no setor mineral, o modelo apresentou relevância em seus questionamentos em todas as capacidades estudadas, fato apoiado pela intensa prática de Compras na indústria estudada. Tal indústria foi escolhida como alvo do estudo devido à sua importância e abrangência de suas atividades, com forte associação à função de Compras devido à sua influência: (i) nas margens financeiras da organização através da eficaz aplicação de capital; (ii) na busca por escala operacional e financeira; (iii) na necessidade de gestão do alto capital aplicado para desenvolvimento e operações de sítios minerais; e (iv) na necessidade de gestão do vasto conjunto de categorias de produtos e serviços envolvidos nas operações minerais. Assim, seus produtos podem ser espelhados para outras indústrias com semelhante dinâmica de Suprimentos, sendo esperada a mesma eficácia obtida neste estudo de caso.

A conclusão que se obtém com o estudo de caso é que o modelo é capaz de traduzir quantitativamente as impressões associadas às práticas de Compras de uma organização, gerando como produtos o Diagrama de Capacidades e o Gráfico de Gestão de Interfaces. Ainda, o Balanceamento de Interfaces revelou que a diretoria estudada possui melhor suporte para relacionamentos com interfaces de menor importância entre as onze observadas, indicando fatores externos à organização de

Compras na gestão de interfaces, a exemplo da pressão política sobre o relacionamento com a interface Governo.

Destaca-se ainda que a empresa XPTO, mesmo com a alavancagem e barganha provocadas pelo seu porte e volume negociado em transações com seus fornecedores, evita mudanças radicais em sua estrutura, pois suas ações impedem a prática de gestão de mudança sem atritos, especialmente com a mudança provocando conflitos entre área de Compras e suas interfaces. No entanto, ao mesmo tempo em que o progresso da função de Compras deve ser gradual na implementação de melhorias, uma atitude de manutenção de suas capacidades como estão no momento deixaria a empresa vulnerável às pressões competitivas.

Após as conclusões obtidas neste trabalho, algumas recomendações podem ser feitas para trabalhos futuros com base nas limitações desta pesquisa.

Primeiramente, a aplicação do modelo direcionada para áreas de Compras responsáveis por famílias específicas de produtos ou serviços é um passo importante para a continuação e aprofundamento do estudo de uma empresa, obtendo resultados em maior grau de precisão para a mesma área observada. No entanto, espera-se uma aplicação demorada, visto a extensão do questionário desenvolvido para avaliação das nove capacidades de Compras.

Ainda, percebe-se espaço para um estudo mais aprofundado sobre a formação de capacidades, detalhando os mecanismos através dos quais capacidades podem ser desenvolvidas em uma área de Compras em estágio inicial e como devem ser priorizadas durante o processo de desenho da Cadeia de Suprimentos. De forma análoga, a priorização de interfaces como alvo de um estudo dedicado pode trazer contribuições significativas ao entendimento da gestão de relacionamentos de Compras em diferentes empresas.

A comparação de organizações de Compras em empresas de diferentes desenhos organizacionais ou setores (Eisenhardt, 1989) também é recomendada, estudando de que forma o posicionamento da empresa e a relevância hierárquica da área de Compras impactam na sua gestão de interfaces, em especial seus relacionamentos intra-organizacionais.

Outra sugestão consiste na avaliação de capacidades específicas entre diferentes áreas da mesma organização de Compras, como Compras de Serviços e Compras de Materiais, observando como as capacidades são executadas de acordo com o escopo associado à sua prática. A visão agregada da Diretoria de Compras

para Operações fornece uma limitação ao modelo desenvolvido neste trabalho devido ao acesso aos profissionais adequados para realização do estudo de caso. Ainda sobre esta limitação, o trabalho se dedicou somente ao estudo de uma empresa e, dentro desta, apenas de uma das diretorias dentro da sua estrutura de Suprimentos. Estudos comparando os resultados de uma diretoria de Compras para operações e Compras para projetos podem revelar informações importantes sobre como diferentes perfis de demanda regulam o desenvolvimento de capacidades para Compras e como os relacionamentos da área são influenciados a partir disso. Ainda, estudos comparativos entre diferentes empresas e setores podem também relevar importantes conclusões sobre como diferentes perfis de cadeia de suprimento são administradas a montante.

A comparação entre resultados obtidos entre amostras de Liderança e Equipe também deve ser melhor explorada para que se avalie o impacto e as causas dos desvios encontrados neste trabalho.

Finalmente, recomenda-se o estudo da evolução do perfil do Diagrama de Capacidades e do Gráfico de Gestão de Interfaces ao longo do tempo e de como ações pontuais podem influenciar local e globalmente no resultado dos dois indicadores, buscando-se identificar diferenças de impacto entre diversas ações estruturais em uma área de Compras.

A conclusão final é que o uso do modelo proposto neste trabalho pode auxiliar empresas a identificar as capacidades que representam diferenciais para a sua função de Compras, bem como os relacionamentos que são e quais deveriam ser mais fortemente suportados por elas. Ao mesmo tempo, entende-se que o caráter dinâmico das organizações modernas gera, ao longo dos anos, fenômenos capazes de provocar mudanças no desenho proposto de interfaces, bem como aos conjuntos de práticas associados a cada capacidade, sendo esta leitura pontual uma limitação do modelo.

Assim, devem-se conduzir estudos permanentes para avaliação do conjunto adequado de capacidades de Compras que devem suportar a gestão dos relacionamentos com suas interfaces e garantir o cumprimento de seu papel dentro das organizações modernas conforme a disciplina evolua junto à prática empresarial.

As respostas e questionamentos que resultarem dos temas discutidos acima certamente tornarão ainda mais consistente a ideia de que é fundamental para as

organizações de Compras modernas adotarem métodos rigorosos e formais de identificação e gestão de suas capacidades, garantindo que sua função como gestora de múltiplos relacionamentos seja cumprida de forma plena.