

5

Conclusão

Dado à importância dos modelos de portfólio no atual cenário competitivo, a presente dissertação tem como objetivo oferecer uma metodologia para elaborar matrizes de portfólio de compras a fim de auxiliar o preenchimento no quadrante correto dos produtos e serviços comprados por uma organização de forma clara e precisa. Nesse sentido a pesquisa contribui na literatura acadêmica trabalhando nas questões propostas por Gelderman e Weele (2003) referentes ao que o realmente significam “impacto no lucro” e “risco de suprimento” e como essas dimensões podem ser medidas na prática.

Para identificar o real significado de “impacto no lucro” e “risco de suprimento” a metodologia proposta nesta dissertação utilizou os critérios propostos por Kraljic (1983) e os conceitos de TCO segundo Ellram (1993), aumentando-se assim as possibilidades de escolhas dos critérios que melhor se identificam com a organização compradora. Já no que se refere à maneira de como medir o quanto cada critério representa em seu respectivo eixo, este estudo utilizou um método de apoio a decisão, o AHP, que além de fornecer o peso de cada critério, fornece a inconsistência das escolhas, possibilitando verificar de forma quantitativa se as escolhas estão ou não pertinentes ao objetivo da empresa.

Apesar da metodologia empregada por esta dissertação para montar uma matriz de portfólio ser um pouco mais trabalhosa do que alguns métodos aplicados hoje na prática, como o um a um e o do consenso, o fato dela considerar diversos critérios para definir risco de suprimento e impacto no lucro a torna mais precisa para definição do quadrante em que os produtos e serviços devem ser posicionados na matriz, representando assim melhor a realidade da empresa. A sua aplicação prática mostrou-se viável e seus resultados foram bem aceitos e validados pela empresa Gamma. A desvantagem da metodologia empregada é que na hora de ponderar cada peso o AHP pode se ramificar facilmente levando a exaustivas comparações e em caso de inconsistência parte do processo teria que ser refeito. Nesse sentido a aplicação do AHP deve ser cuidadosamente empregada.

A comparação da matriz desenvolvida por esta metodologia com a matriz antiga da empresa Gamma permitiu observar que as matrizes de portfólios são “vivas”, ou seja, elas são dinâmicas, seus produtos e serviços mudam de um quadrante para outro com o passar do tempo, seja devido a uma nova tecnologia ou por uma mudança na estratégia da empresa, o que é discutido na literatura acadêmica. Com isso, cria-se a necessidade de a empresa de tempos em tempos apanhar seus produtos e serviços comprados e inseri-los novamente na matriz com o intuito de verificar se suas posições ainda são as mesmas. Por esse motivo uma das vantagens desta metodologia é que se consegue identificar, facilmente, a partir de uma série de perguntas o quadrante de um determinado item facilitando assim o monitoramento desse posicionamento. Um posicionamento errado pode gerar uma estratégia equivocada para um produto / serviço ou uma família de itens que prejudique a gestão do processo de compras da empresa.

Recomenda-se para estudos futuros a análise das fronteiras das matrizes de portfólio com o intuito de verificar se a mesma estratégia deve ser aplicada para itens posicionados no mesmo quadrante, porém em extremos opostos. Também sugere-se a reaplicação desta metodologia de elaboração de matrizes de portfólios de compras em outras empresas de produção de bens de consumo que já possuem uma matriz para que se possam realizar mais comparações em relação à matriz obtida por esta metodologia e a matriz da empresa e verificar se de fato, esta metodologia permite identificar a posição do item na matriz de forma mais clara e precisa.