

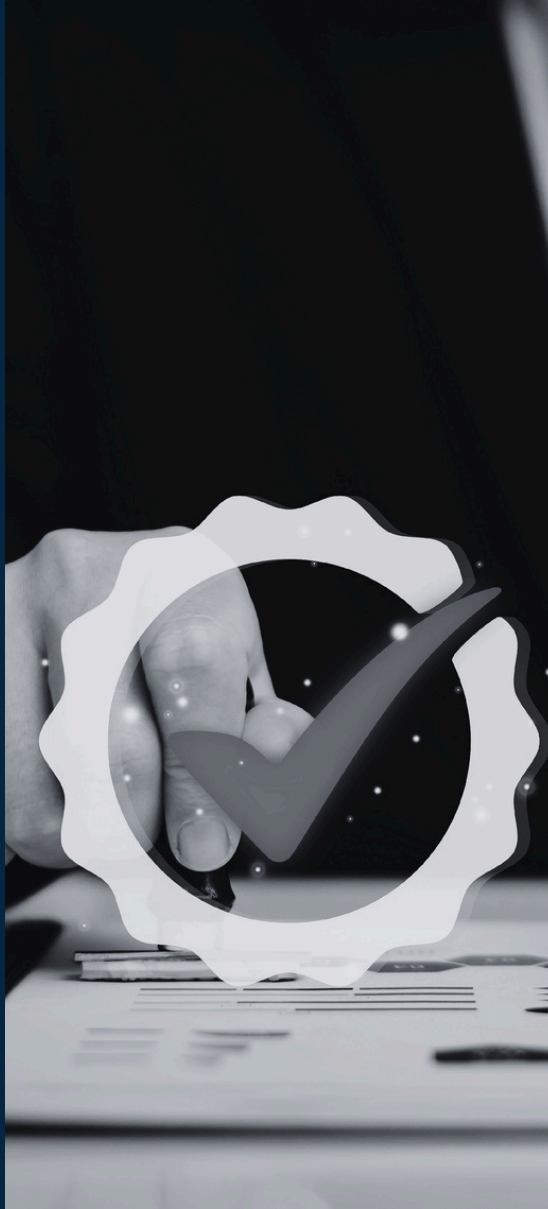
---

CONFLITOS DE INTERESSES

# EM COMPRAS

---





- O que crises recentes em grandes organizações nos ensinam sobre a importância de políticas de comportamento?
- O que crises recentes em grandes organizações nos ensinam sobre a importância de políticas de comportamento?
- Conheça casos de empresas que se encontraram em crises causadas por Conflitos de Interesses
- Entenda os tipos de Conflitos de Interesses e atue preventivamente

Este documento é um guia não exaustivo para a prevenção de riscos de conflitos de interesses. Ele foi preparado com o objetivo de sensibilizar profissionais de compras para a importância de uma visão proativa no assunto.

A mensagem central é simples: políticas de conflito de interesses não existem para restringir quem participa do processo de compras. Elas existem para proteger esses profissionais e também a empresa.

Se elas não são suficientemente robustas na sua empresa, você vai concluir que é do seu maior interesse atuar sobre o tema.

# Onde começa o problema



Nos últimos anos, várias organizações, públicas e privadas, no Brasil e no exterior, passaram por crises que ganharam grande repercussão.

Em vários desses casos, autoridades e executivos foram questionados por participar de eventos patrocinados por partes interessadas, por aceitar hospitalidade de terceiros ou por atuar em decisões nas quais havia relações pessoais ou profissionais próximas com os envolvidos.

Em muitos desses episódios, a discussão não se limita à legalidade formal dos comportamentos. O que entra em jogo é algo mais sutil e, em certo sentido, mais grave: a simples existência dessas situações contamina a percepção de imparcialidade das decisões. E, uma vez que esse tipo de questionamento se instala, é muito difícil removê-lo.

Há uma lição direta para qualquer organização nessa história, seja ela pública ou privada, grande ou pequena: conflito de interesses não declarado e não gerenciado funciona como uma bomba de efeito retardado. Pode ficar anos inerte. Mas quando outro problema surge (uma investigação, uma denúncia, uma crise qualquer) ele explode junto, colocando em dúvida não apenas um caso específico, mas toda a trajetória de decisões anteriores.

O ponto central não é afirmar que decisões tenham sido tomadas de forma indevida. Em muitos casos, isso jamais será comprovado. O problema é que a mera existência de situações de conflito de interesse gera dúvidas que podem produzir danos irreversíveis para as pessoas envolvidas e, principalmente, para as organizações.

# Onde o problema fica maior



Uma pequena violação e uma fraude são eventos da mesma natureza em que a única diferença é a escala. Embora as consequências jurídicas até possam ser diferentes, do ponto de vista ético e estrutural são duas manifestações do mesmo problema. E a tolerância com violações menores pode escalar, de forma análoga à Teoria das Janelas Quebradas (de Wilson e Kelling).

Pedro Barusco era um executivo da área de engenharia da Petrobras, responsável pela contratação de serviços. Em 2014, durante as investigações do "Petrolão", o escândalo que envolveu a petroleira, Barusco detalhou o funcionamento de um esquema em que as concorrências eram fraudadas.

Em seus depoimentos, ele afirmou ter começado a receber propinas de fornecedores em 1997, por iniciativa própria e inicialmente com valores baixos. Segundo ele, muitas vezes a empresa vencedora iria ganhar a concorrência de qualquer forma, mesmo se não fossem as propinas. Ainda de acordo com seus depoimentos, entre 2003 e 2011 as propinas aumentaram e transformaram-se em algo sistemático, com 2% de cada contrato representando propinas que eram repassadas a políticos e outras pessoas. Uma parte ficava com Barusco. Com o tempo, ele não sabia mais como sair do esquema, segundo contou.

Como parte de seu acordo de delação, ele devolveu 70 milhões de dólares recebidos ilegalmente, mais 27 milhões em rendimentos financeiros.

## Os depoimentos de Pedro Barusco ilustram a evolução típica das violações éticas.

- O violador racionaliza suas ações e encontra justificativas precárias, que são insustentáveis para um observador neutro.
- O violador sente-se progressivamente mais seguro, e outras pessoas podem aderir às práticas incorretas. As violações tendem a expandir-se em volume e frequência, o que aumenta a chance de detecção.
- Isso gera um passivo de delitos, compromissos entre os participantes das violações e, muitas vezes, incentivo para que uma pessoa continue praticando o desvio.
- A detecção de um desvio pode ocorrer a partir de um caso específico, de uma denúncia, de um problema correlato.
- A investigação que se segue será agressiva e cobrirá todo o período suspeito. E todas as ações e decisões serão postas sob escrutínio, com um viés de que todas elas foram motivadas pelo desvio.

### Quando isso acontece em empresas: três casos reais

Os três casos a seguir foram escolhidos por uma razão específica: cada um é análogo a comportamentos que costumam aparecer quando uma organização entra em crise e decisões do passado começam a ser examinadas com mais rigor.

E aparecem em ambientes corporativos com a mesma frequência e consequências semelhantes.





## Caso 1 Walmart México: quando o problema vira cultura

Em abril de 2012, o jornal The New York Times publicou uma reportagem investigativa, que viria a ganhar um Prêmio Pulitzer. A reportagem revelava que a subsidiária mexicana do Walmart havia pago pelo menos 24 milhões de dólares em propinas a funcionários públicos ao longo de vários anos. O objetivo era agilizar a obtenção de licenças e alvarás de construção, permitindo que a empresa expandisse sua rede de lojas em ritmo acelerado. De acordo com a investigação, os pagamentos foram realizados por meio de intermediários chamados gestores, e envolveram prefeitos, vereadores, urbanistas e burocratas de diversas instâncias.

Mas a parte mais reveladora do caso não está nos pagamentos em si: está no que aconteceu quando a empresa soube. Segundo a reportagem do Times, em 2005 um ex-executivo da subsidiária mexicana denunciou o esquema por e-mail a um advogado sênior do Walmart nos Estados Unidos. A empresa abriu uma investigação preliminar, conduzida por um ex-agente do FBI, que em poucos dias identificou mais de 400 pagamentos irregulares.

Até aí, tudo correto. Mas a liderança americana decidiu repassar a investigação ao diretor jurídico da própria subsidiária mexicana. Previsivelmente, ele encerrou a investigação sem punições, e o executivo apontado como mentor do esquema chegou a ser promovido para o conselho da companhia. O caso ficou enterrado por sete anos, até que o Times começou a investigar por conta própria.

O caso Walmart nos ensina que se não há separação clara entre quem decide e quem se beneficia, e se não existe um canal de denúncia verdadeiramente independente, problemas sistêmicos podem se tornar cultura. O desfecho financeiro confirmou o custo real de ignorar esses princípios: a empresa gastou mais de 600 milhões de dólares em custos de investigação, advogados e acordos regulatórios, conforme reportado pelo Wall Street Journal em 2015.



## **Boeing e a porta giratória: a promessa de emprego que viciou um contrato**

Em 2003 e 2004, um escândalo de proporções incomuns abalou o mercado de defesa americano e levou três pessoas à prisão, incluindo uma alta funcionária do governo e o diretor financeiro da Boeing. O caso é frequentemente citado como o exemplo mais nítido do chamado "revolving door" (a porta giratória entre cargos públicos de decisão e empregos no setor privado).

Darleen Druyun era a mais alta funcionária civil responsável pelas aquisições da Força Aérea americana. Em sua posição, ela tinha autoridade direta sobre contratos bilionários. De acordo com investigações conduzidas pelo Departamento de Justiça dos Estados Unidos e documentadas em e-mails tornados públicos, Druyun utilizou essa posição para beneficiar a Boeing em negociações de contratos, incluindo um contrato de arrendamento de 100 aeronaves tanque avaliado em quase 20 bilhões de dólares. Em troca, a Boeing negociou com ela e com sua filha posições de emprego bem remuneradas na empresa.

Segundo os documentos do processo judicial, Druyun chegou a descrever o contrato como um "presente de despedida" à Boeing. Ela admitiu ter favorecido a empresa em ao menos outros dois contratos, somando cerca de 500 milhões de dólares em benefícios indevidos. Em outubro de 2004, Druyun foi sentenciada a nove meses de prisão federal. O diretor financeiro da Boeing, Michael Sears, que havia negociado a oferta de emprego, foi sentenciado a quatro meses. O CEO da empresa, Phil Condit, renunciou.

A Boeing ainda pagou 615 milhões de dólares em multas em 2006 para encerrar as investigações federais relacionadas ao caso, conforme registrado em documentos públicos do Departamento de Justiça.

Para uma equipe de compras, o caso mostra que o conflito de interesses não precisa envolver dinheiro mudando de mãos imediatamente. Uma promessa futura, como um emprego, uma indicação, um favor a ser cobrado, já é suficiente para viciar uma decisão presente. E quando isso ocorre, é quase impossível demonstrar que as decisões tomadas entre um momento e o outro foram imparciais.

## Siemens: quando a propina vira procedimento padrão

Em dezembro de 2008, a gigante alemã Siemens chegou a um acordo histórico com as autoridades americanas e alemãs para encerrar uma das investigações de corrupção corporativa mais abrangentes já conduzidas. De acordo com documentos públicos da SEC (Securities and Exchange Commission) e do Departamento de Justiça dos Estados Unidos, a empresa havia pago mais de 1,4 bilhão de dólares em subornos a funcionários públicos em dezenas de países ao longo de anos, para garantir contratos em telecomunicações, energia, infraestrutura e saúde.

Os métodos eram elaborados e, ao mesmo tempo, reveladores. Segundo a acusação formal da SEC, funcionários retiravam grandes quantias em dinheiro de caixas internas da empresa, que eram fisicamente transportadas em malas para o exterior. Autorizações de pagamento eram registradas em post-its que depois eram destruídos para não deixar rastro. A empresa mantinha fundos ocultos e usava empresas de fachada e consultores fictícios para mascarar para onde o dinheiro ia.

A SEC registrou em seu relatório que "ao longo do tempo, a Siemens desenvolveu uma rede de mecanismos de pagamento projetada para canalizar dinheiro por terceiros de forma a ocultar o propósito e o destinatário final dos fundos." O Departamento de Justiça foi ainda mais enfático, declarando que o suborno não era mais uma anomalia, era praticamente um procedimento operacional padrão.

O desfecho financeiro foi enorme: além do montante pago em subornos, a Siemens gastou mais de 1 bilhão de dólares na investigação interna que precedeu o acordo, e pagou 800 milhões de dólares em multas somente nos Estados Unidos. A empresa foi obrigada a contratar um monitor independente por quatro anos para supervisionar seu programa de compliance.

Para equipes de compras, o caso Siemens ilustra, assim como no caso da Petrobras, o problema da escalada. Práticas que começam pequenas (um jantar, um presente, uma "facilidade" em nome do relacionamento) podem se normalizar a ponto de perder visibilidade moral. Quando não há política clara sobre o que é aceitável, a linha vai sendo deslocada, às vezes imperceptivelmente, até que o que era exceção vira regra.

Se a Siemens foi considerada a grande responsável, como fornecedora que promovia a corrupção, precisamos lembrar que do outro lado sempre havia um profissional tomando decisões sobre uma compra.





## O fio que conecta os casos

Em todos esses casos, o conflito de interesses não foi o que causou o escândalo de forma direta. O que causou o escândalo foi a ausência de regras claras, ou o descumprimento das que existiam.

Isso criou uma vulnerabilidade que foi se acumulando ao longo do tempo: um histórico de situações ambíguas que, quando vieram à tona por algum motivo (uma denúncia, uma investigação por outro motivo, uma reportagem), colocaram em xeque não apenas aquele episódio específico, mas tudo o que foi decidido antes.

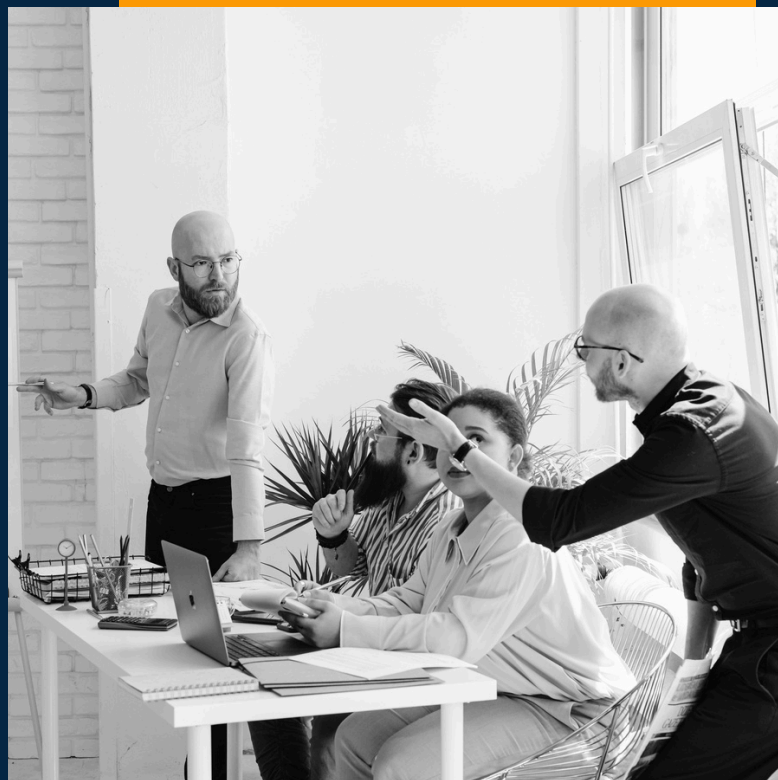
Há ainda outro padrão comum: em nenhum desses casos o problema foi detectado pelos controles internos no momento certo. Ele veio à tona de fora: por um jornalista, por um denunciante, por uma investigação paralela. Isso não é coincidência: ambientes sem cultura de transparência tendem a eliminar os incentivos para que alguém sinalize um problema internamente.

A lição para quem trabalha em compras é que você não precisa ter feito nada errado para ser prejudicado por uma situação de conflito de interesses não declarada. Basta que a situação exista e seja descoberta.

A política de conflito de interesses protege a decisão. E, por consequência, protege quem a tomou.

## Os principais tipos de conflito de interesses em compras

Conflito de interesses em compras ocorre sempre que quem toma ou influencia uma decisão (escolha de fornecedor, aprovação de contrato, definição de critérios de seleção) tem um interesse pessoal que poderia interferir nessa decisão. O interesse pode ser financeiro, mas também pode ser relacional: uma amizade, um parentesco, uma obrigação percebida.



Como vimos, não é necessário que uma decisão tenha sido efetivamente tomada sob a influência deste incentivo. A mera existência da situação de conflito gera a dúvida sobre a lisura da decisão.

A seguir, os principais tipos, organizados entre aqueles que surgem dentro da empresa e os que emergem na relação com fornecedores e terceiros.

### Conflitos internos

#### 1. Interesse financeiro em um fornecedor

Um profissional de compras que possui participação societária, ações ou qualquer outro interesse financeiro em uma empresa fornecedora (mesmo que indiretamente, por meio de um familiar) tem um incentivo concreto para favorecê-la, de forma consciente ou não.

Isso inclui situações em que o profissional tem perspectiva de receber dividendos, royalties ou qualquer outra forma de retorno financeiro vinculado ao desempenho do fornecedor.

Este tipo de conflito também pode gerar violações fora da empresa. Um decisor que saiba que um grande contrato está para ser assinado ou que um fornecedor será substituído poderia se posicionar no mercado acionário para beneficiar-se (crime conhecido como “insider trading”).

## Regras de governança essenciais:

- Declaração anual e atualizada de interesses financeiros por parte de todos os membros da equipe de compras, incluindo sócios e familiares em primeiro grau.
- Afastamento imediato e documentado de qualquer processo decisório que envolva o fornecedor em questão.
- Auditoria periódica cruzando base de fornecedores ativos com dados de vínculos societários dos empregados.



## 2. Relação familiar ou afetiva com representantes de fornecedores

Quando um profissional de compras tem cônjuge, parente próximo ou amigo íntimo em posição de liderança ou vendas em uma empresa fornecedora, a imparcialidade da decisão fica comprometida, independentemente da intenção de quem decide. Mesmo que o fornecedor seja genuinamente competitivo, o risco reputacional é real: qualquer questionamento posterior sobre aquele contrato vai inevitavelmente tocar nessa relação.

Esse é um dos indicadores mais frequentes de má gestão em compras. O irmão ou sobrinho de um executivo pode ser genuinamente o melhor fornecedor disponível, mas o problema não é esse. O problema é que a relação existente cria uma vulnerabilidade que contamina a percepção sobre toda e qualquer decisão futura envolvendo aquela empresa.

### Regras de governança essenciais:

- Formulário de declaração de relacionamentos pessoais com representantes de fornecedores, preenchido no início de cada processo relevante.
- Segregação de funções: o profissional com o relacionamento pessoal participa do processo como informante, mas não como decisor ou aprovador final.
- Revisão independente do processo por um segundo aprovador sem conflito declarado.

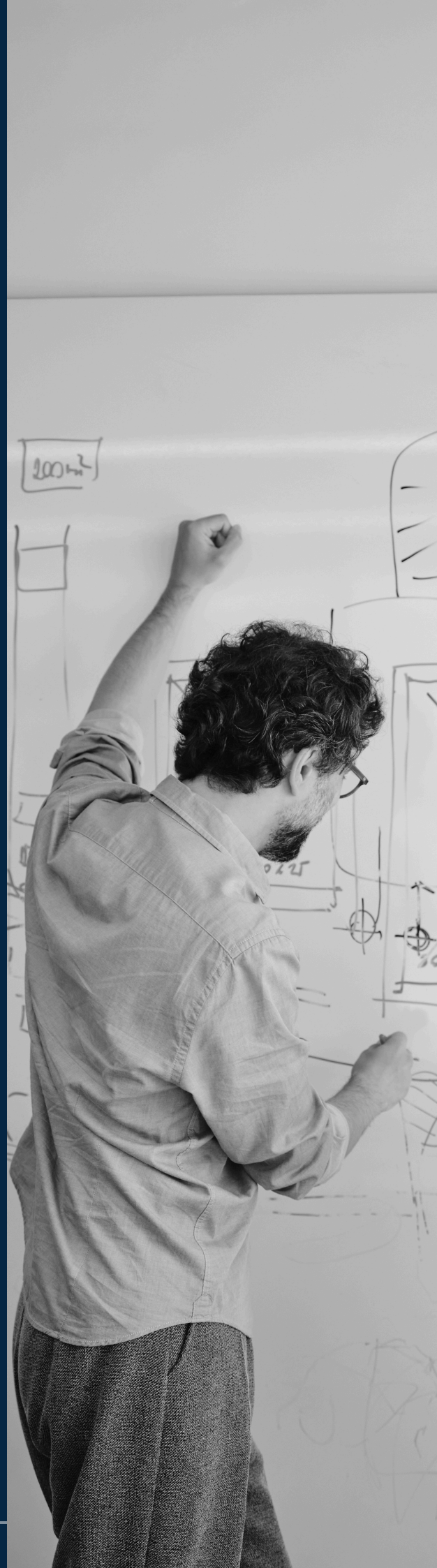
### 3. Perspectiva de emprego futuro em um fornecedor

Este é o mecanismo do caso Boeing-Druyun. Quando um profissional de compras está em negociação, ou mesmo em conversas exploratórias, sobre uma posição em uma empresa fornecedora, ele tem um incentivo direto para favorecê-la nas decisões presentes. O conflito existe desde o momento em que o interesse no emprego se torna real, não apenas quando o contrato é assinado.

Mesmo quando o profissional não participa diretamente de decisões que envolvem um fornecedor, uma mudança de emprego deste tipo sempre será um movimento crítico, também em relação a informações confidenciais da empresa cliente.

Regras de governança essenciais:

- Política clara de notificação obrigatória ao gestor e ao compliance sempre que houver contato sobre oportunidades de emprego com fornecedores ativos.
- Afastamento automático de processos envolvendo o fornecedor em questão durante o período de negociação.
- Período de quarentena após a saída da empresa, especialmente para funções sênior de compras, antes de assumir posição em fornecedor estratégico.



#### 4. Pressão interna ou influência hierárquica

Um profissional de compras pode ser pressionado por uma liderança interna a favorecer determinado fornecedor por razões alheias ao processo, como uma relação pessoal do gestor, uma obrigação percebida, ou simplesmente preferência não fundamentada.

Muitas vezes, isso se dá de maneira dissimulada, como a alegação de situações de urgência ou de requisitos técnicos não explicitados. Um problema comum nas organizações é o das compras irregulares (conhecidas como “Maverick Spending”) em que a área de compras é envolvida após o início do fornecimento.

Quando essa pressão não é documentada e o profissional cede sem registro, ele assume sozinho o risco de uma decisão que não tomou livremente. E com isso pode estar assumindo também a responsabilidade formal sobre o desvio.

Regras de governança essenciais:

- Processo de seleção documentado com critérios definidos antes do início da avaliação, não depois.
- Registro formal das exceções e preferências técnicas qualitativas, sempre validadas e autorizadas pela liderança.
- Canal de denúncia confidencial que permita reportar pressão interna indevida sem exposição pessoal.
- Alçadas claras: compras acima de determinado valor requerem aprovação de comitê ou dupla assinatura, eliminando a possibilidade de decisão por influência unilateral
- Verificação e controle de Compras Maverick, com notificação da liderança dos profissionais que realizaram a compra irregular.



# Conflitos externos (no relacionamento com fornecedores)

## 1. Recebimento de presentes, hospitalidade e benefícios

Este é provavelmente o tipo mais comum e, paradoxalmente, o mais subestimado. Um jantar, ingressos para um evento, uma viagem de negócios em classe executiva custeada pelo fornecedor: cada um desses gestos, isoladamente, pode parecer inofensivo. O problema é que eles criam ao longo do tempo uma sensação de reciprocidade, uma obrigação difusa, que vai moldando decisões de forma imperceptível.

O caso Siemens mostrou que essa lógica, sem freios, pode escalar até práticas explicitamente criminosas. Mas o mais importante para o contexto cotidiano de uma equipe de compras é o que acontece muito antes disso: a progressiva perda de objetividade que vem de um relacionamento onde um lado constantemente presenteia o outro.

Há várias situações com algum grau de ambiguidade. É praticamente impossível prever todas as situações, e então deverá haver um canal em que todo profissional possa submeter o caso à aprovação da sua liderança.

Regras de governança essenciais:

- Política de presentes com valor máximo claro e bastante baixo, aplicável a qualquer benefício (incluindo refeições, eventos e hospedagem).
- Obrigação de registrar e reportar qualquer presente ou hospitalidade recebida acima do limite, independentemente de aceitá-la ou não.
- Proibição explícita a viagens, hospedagem ou entretenimento custeados por fornecedores ativos ou potenciais.
- Extensão da política a familiares próximos do profissional de compras.



## 2. Participação em eventos patrocinados por fornecedores

Conferências, seminários, visitas técnicas e eventos do setor com patrocínio de fornecedores criam uma zona de ambiguidade específica. O conteúdo pode ser legítimo e valioso. Mas quando o fornecedor que patrocina o evento tem processos ativos de seleção ou renovação de contrato em andamento, a participação do comprador cria uma aparência de proximidade que pode, em retrospecto, ser usada para questionar a imparcialidade da decisão.



Regras de governança essenciais:

- Avaliação prévia obrigatória de qualquer evento com patrocínio de fornecedores: quem patrocina, quais processos estão ativos, qual é o contexto da participação.
- Aprovação do gestor para participação em eventos custeados total ou parcialmente por fornecedores ativos.
- Registro da participação e dos patrocinadores em sistema de compliance.
- Como o objetivo formal é o conhecimento para a empresa cliente, eventos assim devem resultar em documentação do aprendizado, para que possa ser aproveitado por outros profissionais no futuro.

## 3. Compartilhamento indevido de informações confidenciais

Um conflito de interesses pode se manifestar não apenas em decisões de compra, mas no que é dito antes delas. Fornecer a um fornecedor informações sobre as propostas de concorrentes, sobre o orçamento disponível, sobre os critérios de decisão ainda não publicados ou sobre o andamento de negociações paralelas: tudo isso representa uma vantagem indevida que vicia o processo competitivo.

Esse tipo de conflito frequentemente coexiste com os anteriores: o profissional que tem uma relação pessoal com um fornecedor, ou que recebe hospitalidade regular, tende a compartilhar mais do que deveria sem que isso pareça, no momento, uma infração deliberada.

Regras de governança essenciais:

- Acordos de confidencialidade claros com todos os participantes de processos de seleção, incluindo os membros internos da equipe.
- Segregação de acesso: nem todos os membros da equipe de compras precisam ter acesso a todas as propostas recebidas simultaneamente.
- Registro de contatos com fornecedores durante processos ativos, especialmente reuniões e ligações fora dos canais formais.
- Definição clara dos processos de concorrência, das suas etapas. Disponibilização das mesmas informações e concessão dos mesmos prazos a todos.



#### 4. Conflito pós-contratual: o fornecedor que virou parceiro estratégico

Depois que um contrato de longo prazo é assinado, a relação com o fornecedor naturalmente se aprofunda. Isso é desejável do ponto de vista operacional. Mas cria uma dinâmica específica: o profissional de compras responsável pelo contrato pode, ao longo do tempo, desenvolver lealdades ou dependências que dificultam avaliações objetivas na hora de renovar, renegociar ou substituir o fornecedor.

Isso não é desonestidade, é um viés humano documentado. A intimidade do relacionamento cria uma resistência natural a qualquer ação que possa parecer uma traição, mesmo quando o interesse da empresa exigiria isso.

Regras de governança essenciais:

- Avaliações periódicas formais de desempenho de fornecedores estratégicos, conduzidas com critérios definidos previamente.
- Rotação planejada do gestor de conta para contratos de longo prazo acima de determinado valor.
- Separação entre quem gerencia o relacionamento operacional com o fornecedor e quem decide sobre renovação ou substituição.
- Documentação detalhada das razões das extensões e renovações contratuais

## A política como proteção, não como restrição

Quando uma política de conflito de interesses é apresentada como uma lista de coisas que as pessoas não podem fazer, ela tende a ser recebida com resistência. Ou, na melhor das hipóteses, com indiferença. É percebida como burocracia, como desconfiança institucionalizada, como excesso de cautela.

Mas essa percepção inverte a lógica. Uma política bem construída não diz "não confiamos em você". Ela diz o oposto: "protegemos você".

Os casos descritos neste documento ilustram bem o que acontece na ausência de políticas, ou quando elas existem apenas no papel. No caso Walmart, profissionais que provavelmente não iniciaram o esquema carregaram o ônus de um problema que o sistema deixou crescer. No caso Boeing, a ausência de regras claras sobre negociações de emprego futuro transformou uma servidora pública em criminosa federal, e levou junto o CFO e o CEO de uma das maiores empresas do mundo. No caso Siemens, a normalização de práticas não reguladas criou uma cultura que ao final custou mais de 2,5 bilhões de dólares à empresa.

Para quem trabalha em compras, a política de conflito de interesses faz algo muito concreto: ela torna a decisão auditável.

Quando há registro de que o profissional declarou um potencial conflito, foi afastado do processo e a decisão foi tomada por outra pessoa com os critérios documentados, nenhuma acusação futura consegue contaminar retrospectivamente aquela decisão. Ela está protegida, e também quem a tomou.



Em muitos episódios que ganharam repercussão pública nos últimos anos, o problema se agravou porque não havia registro claro, não havia afastamento formal e não existia um processo que pudesse ser apresentado como prova de imparcialidade. O dano às organizações e às pessoas que as compõem é, em boa medida, resultado dessa ausência.

Políticas claras de conflito de interesses são, acima de tudo, uma forma de garantir que as decisões tomadas hoje resistam ao escrutínio de amanhã.



## Próximos Passos

Casos recentes mostram que discutir um código de conduta depois que a crise já se instalou é sempre uma tarefa difícil.

- É uma forma de admitir publicamente que o problema existe, o que tem impacto institucional e reputacional.
- Precisa ser feito sob forte escrutínio externo, o que reduz a liberdade para definir critérios com tranquilidade.
- Muitas vezes implica reavaliar comportamentos passados, o que torna o processo sensível.
- Decisões que poderiam ter sido tomadas com calma acabam tendo que ser tomadas sob pressão.

Por isso, tomar as medidas necessárias em um momento de normalidade é sempre mais fácil do que tentar corrigir o problema quando a organização já está sob pressão.

O melhor momento para fazer isso é agora. Discuta isso com a direção e com as áreas de controle da empresa, como Auditoria e Compliance.

A Zinneke pode ajudá-lo nesta reflexão, combinando as regras existentes e as boas práticas de mercado com a cultura e realidade da sua empresa. Décadas de experiência concreta em compras nos permitem enxergar seus processos com bastante precisão.

E podemos construir juntos as melhorias que vão prevenir problemas graves (e muitas vezes também geram ganhos financeiros relevantes).

## ORANGE BOOK DA ESTRATÉGIA DE COMPRAS

Um guia de referência para te levar, com toda segurança, nessa jornada. Nele, você encontra:



Fale  
Conosco !

- Acesso ao Orange Book e suas revisões futuras
- As ferramentas e metodologias para a Estratégia Global de Compras e para a construção de Estratégias das Categorias. Passo a passo.
- Os fundamentos conceituais e estratégicos que suportam a metodologia
- Exemplos de aplicação prática
- Templates e modelos de gestão
- Prompts de IA para você usar esta tecnologia com segurança

## BOOTCAMP ESTRATÉGIA DE COMPRAS

Um treinamento intensivo e focado para você aplicar na prática os conceitos e ferramentas da Estratégia de Compras



Fale  
Conosco !

- Revisão dos conceitos, ferramentas e práticas
- Exercícios práticos e simulações
- Certificado de Participação
- 1h de Mentoria com um consultor da Zinneke
- Acesso ao Orange Book e suas revisões futuras

## WORKSHOP DE COMPRAS ESTRATÉGICAS (IN-COMPANY)



Fale  
Conosco !

Utilizando a abordagem learning-by-doing, durante o Workshop o time de compras da empresa revisará a Estratégia Global de Compras, e aprenderá a construir as Estratégias de Categoria, com apoio do time da Zinneke. O objetivo é a apropriação das metodologias pela equipe, que será capaz de utilizar as práticas mais avançadas de forma autônoma e perene, para qualquer segmento

- Diagnóstico
- Revisão dos conceitos, ferramentas e práticas de Estratégia de Compras
- Exercícios práticos e construção dos processos em situação real da empresa
- Certificado de Participação
- 4 seções coletivas de acompanhamento do projeto com um consultor da Zinneke
- Acesso ao Orange Book e suas revisões futuras

## TRANSFORMAÇÃO ESTRATÉGICA EM COMPRAS (CONSULTORIA)



Fale  
Conosco !

Não tem recursos na equipe para a adequada intensidade da revisão da sua Estratégia de Compras? A Zinneke pode alocar os recursos necessários e realizar o projeto para você, com o tempo de dedicação da sua equipe que você estabelecer, com total garantia.

- Desenho do projeto sob medida, de acordo com suas necessidades
- Remuneração da equipe de consultores atrelada ao sucesso do projeto
- Treinamento da equipe para apropriação e perenidade da solução
- Consultores experientes e com fit cultural
- Acesso ao Orange Book e suas revisões futuras
- Suporte permanente e gratuito por 1 ano após entrega do projeto

# Fale conosco

Conheça as soluções da Zinneke para a Gestão de Fornecedores. Diferentes soluções, com diferentes níveis de profundidade, mas todas elas trazendo um impacto marcante para seu negócio.



Escaneie o QR-code  
e fale conosco



[www.zinneke.com.br](http://www.zinneke.com.br)

(19) 9 9356-2637

[zinneke@zinneke.com.br](mailto:zinneke@zinneke.com.br)



**Este material e seu conteúdo são propriedade intelectual de Zinneke Consultoria e Gestão Ltda, e todos os direitos são reservados.**

O material se destina ao uso profissional e educacional pela pessoa que o recebeu diretamente da Zinneke. Cópias adicionais ou autorização para reprodução ou outros usos podem ser solicitadas em [zinneke@zinneke.com.br](mailto:zinneke@zinneke.com.br).

Créditos das imagens: Fotos via Canva. Fotos via unsplash.  
Todos os demais elementos gráficos por Zinneke Consultoria e Gestão Ltda.

Zinneke Consultoria e Gestão Ltda.  
Avenida Antônio Artioli 570, FLIMS B1, Sala 107 - Swiss Park, Campinas - SP, 13058-215

