

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
DO RIO DE JANEIRO



Sandra Helena da Silva

**Estruturação e implementação de um
Departamento de Compras: Um estudo de
caso numa empresa de serviços**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Departamento de Engenharia Industrial da PUC-Rio como parte dos requisitos parciais para obtenção do título de Mestre em Logística Empresarial.

Orientador: Prof. D. Sc. Silvio Hamacher

Rio de Janeiro
Outubro de 2007



Sandra Helena da Silva

Estruturação e implementação de um Departamento de Compras: Um estudo de caso numa empresa de serviços

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre (opção profissional) pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia Industrial da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Sílvio Hamacher

Orientador

Departamento de Engenharia Industrial / PUC-Rio

Prof. Luiz Felipe R. R. Scavarda do Carmo

Departamento de Engenharia Industrial / PUC-Rio

Prof. Lincoln Wolf de Almeida Neves

Mestre / PUC-Rio

Prof^a. Rebecca Arkader

COPPEAD / UFRJ

Prof. Jose Eugenio Leal

Coordenador Setorial do Centro Técnico Científico / PUC-Rio

Rio de Janeiro, 08 de Outubro de 2007

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Sandra Helena da Silva

Graduou-se em Administração de Empresas pela Universidade Carioca em 2002.

Ficha Catalográfica

Silva, Sandra Helena da

Estruturação e implementação de um Departamento de Compras: um estudo de caso numa empresa de serviços / Sandra Helena da ; orientador: Silvio Hamacher. – 2007.

100 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

Inclui bibliografia

1. Engenharia Industrial – Teses. 2.

CDD: 658.5

A
Minha Filha, Ananda.
A maior inspiração na minha vida
no desejo de me tornar um Ser
Humano melhor e sempre avançar.

Agradecimentos

Ao orientador Prof. D. Sc. Silvio Hamacher pelas orientações e acompanhamento;

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Industrial da PUC-Rio pelos conhecimentos que me proporcionaram no decorrer do mestrado em logística.

A minha Mãe e minha família, pelo apoio durante os momentos mais difíceis. Meu agradecimento eterno por tudo.

A Ulisses Silva. Todo meu agradecimento pelo seu apoio, seu “*coaching*”, pela crença na minha capacidade e pelo aprendizado. Lhe conhecer e fazer parte da sua equipe de trabalho foi um enriquecimento fundamental na minha vida profissional e pessoal. Muito obrigada Meu Amigo!

Aos Profissionais de Compras que fizeram parte deste projeto, que começaram como colegas de trabalho e hoje se encontram como “Velhos Amigos”.

A Marcia Parga, pelo seu apoio incondicional na realização desta dissertação. Além de uma Profissional extremamente competente, você é um ser humano maravilhoso.

Aos colegas de turma deste Mestrado pelo companheirismo, amizade e união.

Aos amigos que me apoiaram em todos os momentos, me encorajando e acreditando sempre nas minhas realizações.

Minha eterna gratidão ao Universo, pelos acontecimentos maravilhosos na minha vida e até pelos obstáculos que surgem, pois estes me fazem crescer, melhorar e avançar todos os dias.

Resumo

Silva, Sandra Helena; Hamacher, Silvio (Orientador). **Estruturação e implementação de um departamento de compras: Um estudo de caso numa empresa de serviços**. Rio de Janeiro, 2007. 100 p. Dissertação de mestrado – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Dentro do paradigma de um cenário globalizado, onde as organizações se vêem num contexto de mercado cada vez mais competitivo, faz-se necessário repensar a estruturação de um Departamento de Compras que valorize outros aspectos além da simples otimização de custos. Não se trata apenas de proceder à redução de preços, mas também de considerar as variáveis que propiciem melhorias constantes para a maximização da produtividade deste setor, tais como ter uma cultura de qualidade, agregar valor ao produto final e desenvolver parcerias e alianças estratégicas com seus fornecedores. Assim, esse estudo visa analisar como se procede a estruturação de uma Área de Compras, tomando por base objetiva analisar os processos envolvidos nas atividades de Compras Estratégicas, tomando por diretriz modelos de compra estratégicos de Ogden (2003), Clegg e Montgomery (2005) e Kraljic (1983). Para tal fim, utilizou-se de um estudo de caso, numa organização privada brasileira, objetivando correlacionar esta situação real com modelos teóricos de Strategic Sourcing. Dessa forma espera-se com essa dissertação contribuir para um re-direcionamento da estruturação da Área de Compras, no sentido de evoluir de uma prática operacional para um caminho que esteja em consonância com uma visão estratégica.

Palavras-chave

Compras Estratégicas, Suprimentos, Portfólio de Compras, Modelo de Compra Estratégico.

Abstract

Silva, Sandra Helena; Hamacher, Silvio (Advisor). **Structuring and implementation of a sourcing department: a case study in a service organization.** Rio de Janeiro, 2007. 100 p. Msc. Dissertation – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

In a paradigm of a global scenario where organizations realize themselves in a highly competitive market context, it is necessary to visualize the structuring of a Sourcing Department so it values other aspects beyond the simple optimization of costs. It is about not only proceeding to the reduction of prices, but also considering variables that provide constant improvements for the maximization of this sector productivity, such as: reaching a quality culture, aggregating value to the final product and developing partnerships and strategic alliances with their suppliers. In this manner, the main purpose of the present study is to analyze the procedures regarding the structuring of a Sourcing Department, based on Ogden's (2003), Clegg and Montgomery's (2005) and Kraljic's (1983) models. For such end, it was used a case study occurred at a Brazilian private organization, aiming at correlating this real situation with Strategic Sourcing theoretical models. In this way, it is expected with this research to contribute for the redirectioning of a Sourcing Area structuring, in the sense of developing it from an operational practice to a way that corresponds to a strategic vision.

Keywords

Strategic Sourcing, Supply, Strategic Sourcing Portfolio, Strategic Sourcing Models.

Sumário

1. Introdução	12
1.1. Objetivos	13
1.2. Organização da Dissertação	13
1.3. Metodologia científica	14
1.3.1. Tipos de pesquisa	15
1.3.2. Unidade de amostra	16
1.3.3. Análise dos dados	17
2. Revisão bibliográfica	18
2.1. Compras: Desenvolvimento e evolução	18
2.2. Definições de Compras	19
2.3. O papel de compras nas organizações	20
2.4. Relacionamento com Fornecedores	23
3. Compras Estratégicas	26
3.1. Conceito de Estratégia	26
3.2. Definição de Compras Estratégicas	27
3.3. Processos de Compra Estratégicos	29
3.3.1. Modelos de Compra Estratégicos	30
3.3.1.1. O modelo de Ogden	30
3.3.1.2. O modelo de Clegg e Montgomery	33
3.3.1.3. O modelo de Kraljic	41
3.3.1.3.1. Matriz de diagnóstico de Kraljic	42
3.3.1.3.2. Classificação dos itens de aquisição	44
3.3.1.3.3. Análise de Mercado	46
3.3.1.3.4. Posicionamento estratégico	47
3.3.1.3.5. Planos de ação	49
3.3.1.4. Algumas reflexões sobre o modelo de compra estratégico de Kraljic	50

4. Estudo de Caso	56
4.1. A empresa CCenter	56
4.2 Mapeamento do cenário de Compras da CCenter	58
4.2.1 Diagnóstico de Compras da CCenter	59
4.2.1.1. Primeira fase de Compras na CCenter	60
4.2.1.2. Segunda fase de definição de Compras na CCenter	63
4.3. Planejamento e funcionamento da Área de Compras Estratégicas da CCenter	67
4.3.1. Modelos de Compra Estratégicos na CCenter	72
4.3.2. Processos de Compra estratégicos	77
4.3.2.1. Categorias de Compras da CCenter	78
4.3.2.1.1. Categoria de Serviços administrativos e facilities	79
4.3.2.1.2. Categoria de Marketing	81
4.3.2.1.3. Categoria de Infra-estrutura	84
4.3.2.1.4. Categoria de Serviços Profissionais	86
4.3.2.1.5. Categoria de Tecnologia	88
4.4. Resultados na Área de Compras Estratégicas da CCenter	91
4.5. Conclusões	94
5. Recomendações	96
6. Referências bibliográficas	97

Lista de figuras

Figura 1 - Sete passos do processo de Compra Estratégico, Ogden (2003)	30
Figura 2 - Os Sete Passos de Compras Estratégicas da A.T. Kearney	34
Figura 3 - Estágios do aprimoramento de Compras Kraljic (1983)	43
Figura 4 - Matriz de classificação de itens de compras (Kraljic 1983)	44
Figura 5 - Matriz de portfólio de Compras de Kraljic (1983)	48
Figura 6 - Categoria de produtos e estratégias de compras de acordo com o modelo de Kraljic (1983)	49
Figura 7 - Visão das estratégias de compras para os quadrantes na matriz de portfólio (Caniels e Gelderman, 2005)	54
Figura 8 - Processos de aquisição nível operacional	63
Figura 9 - Processos de aquisição nível tático	67
Figura 10 - Macro processos integrados da nova Área de Compras da CCenter	68
Figura 11 - Organograma da Área de Compras da CCenter	71
Figura 12 - Matriz de Classificação das categorias de aquisição	75
Figura 13 - Matriz de aprimoramento de compras, Kraljic (1983)	76
Figura 14 - Os Sete Passos de Compras Estratégicas, Clegg e Montgomery (2005)	77
Figura 15 - Mapeamento das Sub-categorias de Serviços Administrativos e facilities	80
Figura 16 - Mapeamento das sub-categorias de Marketing	82
Figura 17 - Mapeamento das sub-categorias de Infra-estrutura	84
Figura 18 - Mapeamento das sub-categorias de Serviços Profissionais	86
Figura 19 - Mapeamento das sub-categorias de Tecnologia	89
Figura 20 - Gráfico redução de custos nas aquisições da CCenter	92
Figura 21 - Gráfico relativo ao prazo de pagamento da CCenter	93
Figura 22 - Níveis de cobertura contratual e Prazos de atendimento de Compras	93

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Abordagem clássica versus moderna no gerenciamento de compras e fornecedores	24
Tabela 2 - Grau de envolvimento numa relação de fornecimento em relação ao volume de negócios, continuidade e política de fornecimento	25
Tabela 3 - Diferenças entre Processo de Compra estratégico e transacional	29
Tabela 4 - Exemplo de cronograma de RFP – Request for Propostal	40
Tabela 5 - Classificação dos requisitos para compras de produtos, Kraljic (1983)	45
Tabela 6 - Critérios para avaliação do portfólio de Compras	47
Tabela 7 - Volume total de aquisições da Controladora em 2004	60
Tabela 8 - Volume total de aquisições feita pela Controladora para a CCenter	61
Tabela 9 - Representação do volume de compras da CCenter no total de aquisições da Controladora	61
Tabela 10 - Representação do volume financeiro de aquisições da CCenter	64
Tabela 11 - Representação da quantidade de itens de pedidos no volume de aquisições da CCenter	65
Tabela 12 - Representação do volume financeiro de aquisições da Ccenter divididos por faixa de valor	65
Tabela 13 - Representação da quantidade de itens de pedidos no volume de aquisições da Ccenter, divididos por faixa de valor	66
Tabela 14 - Principais competências técnicas de Compras	72
Tabela 15 - Cronograma de RFP - Request for Propostal	78
Tabela 16 - Categorias e sub-categorias de compras da CCenter	79
Tabela 17 - Avaliação das sub-categorias de Serviços Administrativos	81
Tabela 18 - Avaliação das sub-categorias de Marketing	83
Tabela 19 - Avaliação das sub-categorias de Infra-estrutura	85
Tabela 20 - Avaliação das sub-categorias de Serviços Profissionais	87
Tabela 21 - Avaliação das sub-categorias de Tecnologia	90