



**Cintia Cristina Motta Carneiro**

**Diagnóstico da área de Suprimentos – um Estudo  
de Caso**

**Dissertação de Mestrado (Opção profissional)**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia Industrial da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Silvio Hamacher  
Co-Orientador: Prof. Lincoln Wolf de Almeida Neves

Rio de Janeiro  
Abril de 2012



**Cintia Cristina Motta Carneiro**

## **Diagnóstico da área de Suprimentos – um Estudo de Caso**

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

**Prof. Silvio Hamacher**

Orientador

Departamento de Engenharia Industrial - PUC-Rio

**Prof. Lincoln Wolf de Almeida Neves**

Co-Orientador

Departamento de Engenharia Industrial - PUC-Rio

**Prof. Nélio Pizzolato**

Departamento de Engenharia Industrial - PUC-Rio

**Prof. Hannes Winkler**

Fraunhofer - IML

**Prof. José Eugênio Leal**

Coordenador Setorial do Centro Técnico Científico - PUC-Rio

Rio de Janeiro, 16 de abril de 2012

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

### **Cintia Cristina Motta Carneiro**

Graduou-se em Engenharia de Produção na PUC-Rio (Pontifca Universidade Católica do Rio de Janeiro) em 2006. Trabalhou na área Comercial da Petrolog, um Operador Logístico especializado em movimentação interna. Após formar-se entrou na área de Consultoria do Centro de Estudos em Logística (CEL) da COPPEAD/UFRJ (atual ILOS) e fez especialização em Técnicas Avançadas em Gestão Logística na COPPEAD/UFRJ. Posteriormente ingressou na Webb Negócios na área de Logística Integrada e desde final de 2008 envolve-se com Suprimentos nas áreas de *Outsourcing* e Consultoria da empresa onde os principais projetos abrangem atividades de *Sourcing*, gerenciamento do ciclo *Req-to-Pay* e revisão de estrutura e processos na área de Compras com identificação de *gaps*, oportunidades de melhoria e *saving*.

#### Ficha Catalográfica

Carneiro, Cintia Cristina Motta

Diagnóstico da área de suprimentos : um estudo de caso / Cintia Cristina Motta Carneiro ; orientador: Silvio Hamacher ; Lincoln Wolf de Almeida Neves. – 2012.

88 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Engenharia Industrial, 2012.

Inclui bibliografia

1. Engenharia Industrial – Teses. 2. Gestão de suprimentos e compras. 3. Objetivos de compras. 4. Processos de compras. 5. Estratégia de compras. 6. Logística na cadeia de suprimentos. I. Hamacher, Silvio. II. Neves, Lincoln Wolf de Almeida. III. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Engenharia Industrial. IV. Título.

CDD: 658.5

Dedico este trabalho à minha família, principal responsável pela minha educação e formação.

## Agradecimentos

A minha mãe, pelo exemplo, educação e apoio total a todas as minhas iniciativas de estudo.

Ao meu marido, Luiz Felipe, pela compreensão, incentivo e suporte mesmo em momentos conturbados.

Aos meus orientadores, Prof. Silvio Hamacher e Prof. Lincoln Wolf, pela orientação e dedicação de seus preciosos tempos a reuniões para discussão da pesquisa.

Aos demais membros de minha família, principalmente minha tão amada e querida filha que nasceu ao longo deste trabalho, pelas diversas vezes em que me fiz ausente deixando de compartilhar momentos de confraternização e alegria. Assim como ao novo bebê a caminho, que neste momento tem seu desenvolvimento totalmente dependente de mim.

À PUC-Rio, pelo auxílio concedido, sem o qual este trabalho não poderia ter sido realizado.

Por fim, aos diversos colaboradores da pesquisa, sem os quais este trabalho não seria possível.

## Resumo

Carneiro, Cintia Cristina Motta; Hamacher, Silvio. **Diagnóstico da área de Suprimentos – um Estudo de Caso**. Rio de Janeiro, 2012. 88p. Dissertação de Mestrado (Opção profissional) - Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A crescente importância do papel da gestão de suprimentos e compras no apoio às organizações para o alcance de aumento da lucratividade e redução de gastos vem sendo destaque nas comunidades acadêmica e industrial. Este cenário motivou a realização desta pesquisa, cujo escopo incorpora a análise da área de Suprimentos de uma empresa do segmento de serviços corporativos de maneira estruturada e embasada na literatura acadêmica, visando identificar oportunidades de melhoria que auxiliassem na evolução deste grupo de atividades. Para tanto, foram pesquisados objetivos, processos, estratégia e estrutura de compras com a finalidade de suportar o desenvolvimento de um estudo de caso. Dez dimensões de observação extraídas da literatura acadêmica orientaram a avaliação da atuação da área de Suprimentos considerada e proporcionaram a identificação de oportunidades, que culminou na elaboração de uma lista propostas de melhorias. Parte dessas propostas foi implantada e seus resultados são apresentados ao final da pesquisa, incluindo a criação, dentro da estrutura do departamento, de uma célula que buscasse a melhoria contínua.

## Palavras-chave

Gestão de suprimentos e compras; objetivos de compras; processos de compras; estratégia de compras; logística na cadeia de suprimentos.

## Abstract

Carneiro, Cintia Cristina Motta; Hamacher, Silvio (Advisor). **Diagnosis of the supply area – a case study.** Rio de Janeiro, 2012. 88p. M.Sc. Dissertation - Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The growing importance of the role of purchasing and supply management in the support to organizations for achieving increased profitability and cost reduction has been highlighted in the academic and industrial communities. This scenario has motivated this research, whose scope includes analyzing the Supply area of a firm that belongs to a business segment of corporate services in a structured way and supported by the academic literature, towards identifying opportunities for improvement that would help in the evolution of this group of activities. Thus, the goals, processes, strategy and structure related to purchasing were studied in order to support the development of a case study. Ten dimensions of observation drawn from the academic literature guided the analysis of the Supply area considered for the case study, what resulted in the identification of opportunities and culminated in the establishment of a list of proposed improvements. Some of these proposals were implemented and their results are presented in the end of this study, including the creation, within the structure of the department, of a cell that seeks continuous improvement.

## Keywords

Supply and purchasing management; purchasing objectives; purchasing process; purchasing strategy; logistics on supply chain.

## Sumário

1. Introdução	12
1.1. ESCOPO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	13
1.2. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	14
2. Fundamentação teórica	15
2.1. SUPRIMENTOS E COMPRAS DENTRO DO CONTEXTO DA SCM	15
2.2. GESTÃO DE SUPRIMENTOS E COMPRAS	21
2.2.1. Estratégia de suprimentos e compras	22
2.2.2. Estrutura de suprimentos e compras	25
3. Metodologia de pesquisa	31
4. Apresentação da empresa e diagnóstico	34
4.1. INTRODUÇÃO À EMPRESA	34
4.2. INTRODUÇÃO À ÁREA DE SUPRIMENTOS	35
4.2.1. Estrutura organizacional de suprimentos	35
4.2.2. Perfil do gasto gerenciado por suprimentos	37
4.3. DIAGNÓSTICO	39
4.3.1. Avaliação geral do processo de compras	39
5 Análise e propostas de melhoria	55
5.1. AVALIAÇÃO CONFORME AS DIMENSÕES DE OBSERVAÇÃO	55
5.1.1. Suportar os requisitos operacionais	55
5.1.2. Gerenciar o processo de compras eficientemente e efetivamente	57
5.1.3. Gestão da base de fornecimento	57
5.1.4. Desenvolver sólidos relacionamentos com outros grupos funcionais	58

5.1.5. Suportar metas e objetivos organizacionais	59
5.1.6. Desenvolver estratégias integradas de compras que suportam as estratégias organizacionais	61
5.1.7. Padronizar bens e serviços comprados sempre que possível para reduzir custos	62
5.1.8. Buscar maneiras de melhorar a posição competitiva da organização e das cadeias de suprimentos	63
5.1.9. Estratégia de suprimentos e compras	63
5.1.10. Estrutura de suprimentos e compras	65
5.2. PROPOSTAS DE MELHORIA	68
5.2.1. Oportunidades de melhoria	68
5.2.2. Resultados da implantação de parte das oportunidades	70
6. Conclusões e recomendações	77
7. Referências bibliográficas	79
Apêndice I: sistemas de suprimentos e compras	84
Apêndice II: pessoas e gestão de recursos humanos	87

## Lista de figuras

Figura 1: Estágios do processo de compras (Adaptação de Monczka et al., 2007)	19
Figura 2: Cadeia do processo de compra reativo, <i>procurement to pay</i> (Adaptação de Lysons e Farrington, 2006)	20
Figura 3: Modelo analítico adaptado de Zheng et al. (2007)	22
Figura 4: Resumo das atividades especializadas de compras	29
Figura 5: Estrutura de Suprimentos com divisão de macro-categorias	36
Figura 6: Ilustração do processo de compras mapeado no estudo	41
Figura 7: Ficha para solicitação de criação de requisição no ERP	43
Figura 8: Comparação com indicadores de mercado desenvolvidos pela CAPS	60
Figura 9: “Grupos de mercadorias” utilizados pela empresa	73
Figura 10: Categorias sugeridas	74
Figura 11: Evolução do tratamento do gasto conforme as categorias	74
Figura 12: Matriz de análise para realização de <i>sourcing</i>	75
Figura 13: Percentuais de <i>saving</i> por categoria obtidos com <i>sourcing</i>	76

## Lista de tabelas

Tabela 1: Síntese dos pontos positivos e dos problemas de cada etapa do processo de compras	50
Tabela 2: Consolidação das recomendações de melhoria por unidade de análise	68