

1 Introdução

A gestão de suprimentos e compras (em inglês *purchasing and supply management*) deixou de ser vista apenas em um nível operacional que lida com atividades do cotidiano, passando a ter uma importância estratégica nas corporações (Carter e Narasimhan, 1996; Zheng et al., 2007; Wynstra, 2010). A gestão de suprimentos e compras vem desempenhando um papel cada vez mais importante em ajudar as corporações a alcançarem seus objetivos de aumento da lucratividade e economias de custo (Anderson e Katz, 1998).

A questão relacionada a “o que” as empresas compram tem aumentado de importância, tamanho e complexidade e, deste modo, a questão relacionada ao “como” estas empresas compram também vem mudando. As empresas devem explorar oportunidades para alavancar as aquisições corporativas, otimizar a base de suprimento, minimizar custos atrelados à cadeia de suprimento e maximizar o valor dos bens e serviços para os usuários (Blois, 2008).

A gestão de suprimentos e compras destacou-se recentemente, tanto na academia quanto na indústria, sendo tema de grande interesse por parte de pesquisadores em áreas consagradas como estratégia e organização, marketing, gestão de operações e pesquisa operacional (Wynstra e Knight, 2004; Mol e Wynstra, 2006). A área também já possui periódicos específicos voltados para ela mesma, como o *Journal of Purchasing and Supply Management* e também centros de pesquisa em suprimentos (*CAPS Research* e *ISM – Institute for Supply Management*).

Apesar do grande avanço nesta área, a literatura apresenta uma carência em estudos empíricos realizados em economias emergentes, onde se enquadraria o Brasil (Zheng et al., 2007). Como resultado, busca-se nesta dissertação contribuir com o entendimento de como este avanço vem se apresentando na realidade brasileira com base na condução de um estudo de caso que identifica, avalia e implementa oportunidades de melhoria na gestão de suprimentos e compras de uma empresa nacional de grande porte. A empresa analisada é uma prestadora de

serviços que se destaca em seu segmento de serviços corporativos, segmento este que se encontrava em expansão na época da pesquisa. A empresa, com sede no Rio de Janeiro, está presente em sete Estados brasileiros com 22 filiais. Com aproximadamente 75.000 funcionários, o valor gerenciado pela sua área de Suprimentos superava 0,5 bilhão de reais por ano. A empresa possuía no momento da pesquisa um processo de compras que era considerado pela sua diretoria como antiquado e não adequado para atual realidade da empresa. Com isso a empresa buscava melhorar a sua eficiência dado a sua importância na composição dos custos da empresa.

1.1. Escopo e delimitação da pesquisa

O escopo desta dissertação contempla identificar dimensões de observação, mapear e analisar a área de Suprimentos da empresa escolhida e desenvolver recomendações de melhoria, apresentando resultados preliminares de algumas iniciativas já implantadas.

A análise tem por base os objetivos de compras definidos em Monczka et al. (2007) e em Wisner e Stanley (2008), e as dimensões de estratégia e estrutura da área de suprimentos definidas em Zheng et al. (2007) e destacadas em Marshall e Humby (1998), Carter et al. (2000) e Wynstra (2010).

Os objetivos identificados na literatura são: suportar os requisitos operacionais, gerenciar o processo de compras eficientemente e efetivamente, gerir a base de fornecimento, desenvolver sólidos relacionamentos com outros grupos funcionais, suportar metas e objetivos organizacionais, desenvolver estratégias integradas de compras que suportam as estratégias organizacionais, padronizar bens e serviços comprados, sempre que possível, para reduzir custos, e buscar maneiras de melhorar a posição competitiva da organização e das cadeias de suprimentos.

A representação das dimensões de estratégia e estrutura propostas por Zheng et al. (2007) se dá com os tópicos *strategic sourcing* (Anderson e Katz, 1998; Neves, 2003); relacionamentos colaborativos com fornecedores e gestão do relacionamento com fornecedores (Carter et al., 2000; Zheng et al., 2007; Bensaou, 1999; Lambert e Cooper, 2000; Wynstra, 2010); terceirização de

competências não essenciais (Pires, 1998; Neves, 2003) para estratégia de suprimentos e compras; e os tópicos: centralização x descentralização de atividades e equipes (Zheng et al., 2007; Wynstra, 2010); times inter-funcionais (Lysons e Farrington, 2006); organização de subgrupos especializados (Monczka et al., 2007) para estrutura de suprimentos e compras.

1.2. Estrutura da dissertação

Esta dissertação está dividida em seis capítulos, sendo este primeiro o introdutório. O Capítulo dois oferece uma revisão bibliográfica a respeito do tema. O Capítulo três apresenta os materiais e métodos utilizados na pesquisa. O Capítulo quatro caracteriza o estudo de caso e apresenta os processos da área de Suprimentos. No quinto capítulo são realizadas as análises conforme orientação descrita na seção 1.1; são resumidas as propostas de melhorias; e são apresentados os resultados preliminares da implantação da primeira parte das melhorias. O sexto e último capítulo apresenta as conclusões e as considerações finais obtidas com a pesquisa.